

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Aplikace znalostního managementu ve vybrané organizaci
Applying Knowledge Management in a Chosen Organisation

Student: Bc. Andrea Zajacová

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Ing. Aleš Mateiciuc, PhD.

Ostrava 2010

Miestoprísahné prehlásenie

Prehlasujem, že som diplomovú prácu vypracovala samostatne po konzultáciách s vedúcim diplomovej práce a iba s využitím uvedenej literatúry.

V Ostrave 30. 04. 2010

.....

Ďakujem vedúcemu diplomovej práce, PhDr. Ing. Alešovi Mateiciucovi, PhD., za odborné vedenie, poskytovanie rád a dlhodobú všestrannú starostlivosť pri jej vypracovaní. Taktiež veľmi pekne ďakujem pánovi Ing. Vladimírovi Sakovi za poskytnutie podnikových materiálov, poskytovanie rád, jeho ochotu a trpezlivosť.

OBSAH

1	ÚVOD.....	1
2	POJATIE ZNALOSTNÉHO MANAGEMENTU AKO TEORETICKÉ VÝCHODISKO	3
2.1	Koncepcia riadenia znalostí.....	3
2.1.1	Pojatie znalostného managementu	4
2.1.2	Rámcové práce z oblasti znalostného managementu	5
2.1.3	Definície managementu znalostí	6
2.1.4	Znalostný reťazec dáta – informácie – znalosti (D – I – Z)	7
2.1.5	Špecifické vlastnosti organizačných znalostí	11
2.1.6	Klasifikácia znalostí	12
2.2	Riadenie znalostí	14
2.2.1	Zdieľanie znalostí	16
2.2.2	Prenos a tvorba znalostí.....	16
2.3	Znalostný management v podniku	18
2.3.1	Znalostná stratégia.....	18
2.3.2	Prostredie pre zavádzanie znalostného managementu	20
2.3.2.1	Organizačná štruktúra	20
2.3.2.2	Organizačná kultúra.....	22
2.4	Zavádzanie znalostného managementu.....	23
2.4.1	Fázy úspešnej implementácie managementu znalostí	23
2.4.2	Kritické faktory a prínosy znalostného managementu	27
2.5	Štandardizácia znalostného managementu.....	28
2.6	Informačná stratégia, systém a technológia podniku	31
2.7	Znalostní pracovníci.....	32

2.7.1	Definícia znalostného pracovníka	32
2.7.2	Problémy s riadením znalostného pracovníka.....	33
2.7.3	Hlavné rozdiely medzi znalostným a manuálnym pracovníkom	34
2.7.4	Produktivita znalostného pracovníka	35
2.7.5	Znalostný vodca	36
2.7.6	Znalostný manažér	36
2.7.7	Užšia špecializácia CKO	37
2.7.8	Hybridný manažér	38
3	CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ ORGANIZÁCIE.....	39
3.1	Vznik a vývoj spoločnosti	39
3.2	Predmet podnikania.....	41
3.2.1	Ciele a vízia spoločnosti.....	41
3.3	Organizácia a riadenie spoločnosti	42
3.4	Systém manažérstva kvality	46
3.4.1	Politika a ciele kvality	46
3.5	Systém environmentálnej politiky	47
3.6	Personálna politika.....	47
4	ANALÝZA UPLATŇOVANIA ZNALOSTNÉHO MANAGEMENTU VO VYBRANEJ ORGANIZÁCIÍ	48
4.1	Predmet analýzy	48
4.2	Zdroje získavania informácií a použité metódy	49
4.3	Postup analýzy	51
4.4	Výsledky analýzy	52
4.4.1	Charakteristika respondentov	52
4.4.2	Názory a postoj manažmentu ku zdieľaniu podnikovej stratégie, uplatnenia strategických cieľov a úrovne riadenia v spoločnosti	54

4.4.3	Riadenie znalostí a uplatňovanie znalostného manažmentu v podniku	56
4.4.4	Explicitné znalosti a riadiace dokumenty v spoločnosti	59
4.4.5	Úroveň tichých znalostí v spoločnosti	61
4.4.6	Úroveň komunikácie v spoločnosti a využívanie informačných a výrobných technológií	64
4.4.7	Podniková kultúra v spoločnosti	66
4.5	Zhrnutie výsledkov.....	68
5	NÁVRHY A ODPORÚČANIA PRE ANALYZOVANÚ SPOLOČNOSŤ	72
6	ZÁVER.....	78
	ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY	80
	ZOZNAM SKRATIEK	
	PREHLÁSENIE O VYUŽITÍ VÝSLEDKOV DIPLOMOVEJ PRÁCE	
	ZOZNAM PRÍLOH	

1 ÚVOD

V dnešnej dobe, ktorá sa vyznačuje vedeckou a technologickou vyspelosťou, sa kladú väčšie nároky na znalosti, ich riadenie, využívanie a rozvíjanie. Pomerne novou manažérskou disciplínou a trendom sa v súčasnosti stal znalostný management (knowledge management), ktorý sa orientuje a špecializuje na znalosti a zaoberá sa ich riadením. Netreba však zabúdať na to, že ľudia znalosti riadili už od pradávna, ale išlo skôr o riadenie intuitívne. Dnes však disponujeme prostriedkami a máme potrebu neustále riadiť znalosti, a to cieleným a vedomým spôsobom.

Znalostný management vychádza z podnikovej stratégie organizácie a naplňa ju predovšetkým maximálnym využitím svojho intelektuálneho kapitálu, znalosťami spolupracovníkov a pomocou podpory informačných technológií. V organizácii sa tak prepája strategický podnikateľský zámer s ľudským potenciálom, a tak znalostný management predstavuje strategickú aplikáciu intelektuálneho kapitálu organizácie, ktorá vychádza z rozpoznaných znalostí a skúseností pracovníkov a interných a externých informačných zdrojov.

Znalosti všeobecne znamenajú pre organizácie jeden z hlavných zdrojov, ktoré potrebujú k svojej činnosti, a ktoré rozhodujú o úspechu alebo neúspechu ich podnikania. So znalosťami pracujú dnes všetci ľudia a organizácie. Znalostný management vznikol predovšetkým ako reakcia na rastúci význam znalostí pre organizáciu. Vďaka znalostnému managementu môžu organizácie budovať svoju životaschopnosť a zdieľať konkurenčnú výhodu na tých znalostiach, ktoré sa vyznačujú najlepšimi používanými postupmi. Organizácie, ktoré sa rozhodli riadiť svoje znalosti a pomocou znalostného managementu zlepšiť svoje výkony, dosahujú úspechy vo veľmi krátkej dobe. Účelom znalostného managementu je, aby ľudia mali k dispozícii znalosť, ktorú potrebujú, aby ju mali v pravú chvíľu, keď ju potrebujú, a aby išlo o ľudí, ktorí skutočne túto znalosť potrebujú. Úlohou znalostného managementu je cieľavedomý a systematický prístup k riadeniu tvorby, získavaniu, šíreniu a zdieľaniu znalostí.

Cieľom mojej diplomovej práce je zistiť, akú pozornosť venuje spoločnosť ZETOR HAVLÍČKŮV BROD a.s. riadeniu znalostí a uplatňovaniu znalostného managementu, a taktiež aký význam a úlohu zohráva stratégia spoločnosti, tiché znalosti, podniková kultúra a forma komunikácie v spoločnosti.

Diplomovú prácu som rozdelila do šiestich kapitol. Práca má dve samostatné časti, teoretickú a praktickú. V teoretickej časti sú zhrnuté a vymedzené poznatky, týkajúce sa predovšetkým znalostného managementu a riadenia znalostí. Túto časť som vypracovala po preštudovaní odbornej literatúry a ďalších dostupných materiálov. V praktickej časti sa na základe získaných teoretických poznatkov zaoberám analýzou úrovne riadenia znalostí a uplatňovaním znalostného managementu v spoločnosti ZETOR HAVLÍČKŮV BROD a.s. Na základe údajov, ktoré som získala z výskumnej časti, navrhujem v predposlednej kapitole pre spoločnosť určité postupy a odporúčenia, ktoré môžu prispieť k efektívnemu zlepšeniu a fungovaniu znalostného managementu v tejto spoločnosti.

2 POJATIE ZNALOSTNÉHO MANAGEMENTU AKO TEORETICKÉ VÝCHODISKO

2.1 Koncepcia riadenia znalostí

V súčasnosti je znalostný management veľmi populárny pojem a je pomerne novým manažérskym odvetvím, ktorý využívajú ľudia v rôznych oblastiach hospodárstva (výrobná, nevýrobná sféra). Je predmetom záujmu nielen akademických pracovníkov, ktorý ho teoreticky a prakticky študujú a rozvíjajú, ale aj jednotlivých organizácií, ktoré sa snažia o implementáciu znalostného managementu do svojho prostredia. Znalostný management vznikol ako preklad pôvodného výrazu „knowledge management“, ktorý k nám prišiel z anglosaských zemí. V odborných literatúrach sa môžeme stretnúť so synonymami „správa znalostí“ alebo „riadenie znalostí“. Tieto výrazy sú používané len výnimočne. Vo väčšine prípadov sa používa preklad „znalostný management“ (Bureš, 2007).

V dnešnej dobe sú znalosti strategicky najdôležitejším zdrojom a učením, je to intelektuálny kapitál podnikov a organizácií. Podľa Bureša (2007) pozornosť, ktorá je venovaná znalostiam, je v popredí záujmu odborníkov z rôznych oblastí a je možné ju vidieť na niekoľkých úrovniach. Týmito úrovňami sú: nadnárodná úroveň, národná úroveň, organizačná úroveň a úroveň managementu znalostí.

Význam znalostí a práca s nimi presahuje hranice jednotlivých štátov na nadnárodnej úrovni. Táto úroveň je zo všetkých úrovní najvšeobecnejšia a vytvára základný rámec pre úrovne nižšie. Nadnárodná úroveň je reprezentovaná predovšetkým Európskou úniou (EÚ) a ďalšími zoskupeniami ako Organizácia pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj (OECD), Organizácia spojených národov pre výchovu, vedu a kultúru (UNESCO), Svetová banka (WB) a jednotlivé vedecko-výskumné projekty, ktoré sú podporované EÚ. Znalostiam na nadnárodnej a národnej úrovni venujú pozornosť politici, tak aj manažéri na úrovni organizačnej, na úrovni managementu znalostí informatici a akademickí pracovníci na všetkých uvedených úrovniach. Jedným z dôvodov, prečo môžeme nájsť také množstvo oblastí, ktoré sú venované znalostiam je skutočnosť, že existuje rôzne vnímanie pojmu znalosť, ale predovšetkým rôzne typy a s nimi spojené klasifikácie znalostí (Bureš, 2007).

S pojmom znalosť úzko súvisí pojem intelektuálny kapitál. Intelektuálny kapitál sa niekedy zamieňa s pojmami znalostné zdroje alebo znalostné aktíva. A ako aj existujú rôzne spôsoby vnímania pojmu znalosť, tak existujú aj rôzne prístupy a vnímania k intelektuálnemu kapitálu (znalostným zdrojom, znalostným aktívam) a jeho klasifikácii (Bureš, 2007).

2.1.1 Pojatie znalostného managementu

Podľa Bláhu, Mateiciuca, Kaňákovéj (2005) sa pod názvom znalostný management rozumie súbor manažérskych postupov a princípov, organizačných procesov, štruktúr, ale aj technologických aplikácií napomáhajúcich k tomu, aby všetci členovia organizácie disponovali znalosťami, ktoré sú potrebné k dosiahnutiu organizačných cieľov, a aby tieto znalosti dokázali uplatniť. Za jedinú trvalú konkurenčnú prednosť organizácie sú pokladané predovšetkým organizačné učenie a znalosti.

Znalostný management predstavuje cieľavedomé a systematické riadenie tvorby, získavanie, uchovávanie, šírenie a zdieľanie znalostí. Jedná sa o **úmyselnú činnosť**, ktorej cieľom je zaistiť, aby **praví ľudia mali v pravú chvíľu pravé znalosti** (Mládková, 2004). Hlavným a prioritným cieľom znalostného managementu je dosiahnutie vyššej prosperity podniku. Vďaka znalostnému managementu môžu jednotlivé organizácie budovať svoju životaschopnosť a konkurenčnú výhodu na tých znalostiach, ktoré zahŕňajú najlepšie postupy používané v organizácii. Organizácie, ktoré vedia ako znalosti riadiť a uvedomelo to praktizujú, dosahujú úspechy vo veľmi krátkej dobe.

Podľa Bureša (2007) je znalostný management spôsob manažérskeho prístupu k vedeniu, tvorby prostredia v organizácii a dosahovania podnikových cieľov, ktoré spočívajú hlavne vo vzájomnom zladení organizačných procesov s procesmi znalostnými, a to pomocou a prostredníctvom znalostných zdrojov, vhodných metód, techník a nástrojov.

Vymedzenie znalostného managementu je značne široké, ale všeobecne sa chápe ako proces systematického a aktívneho riadenia a formovania znalostí organizácie. Zaoberá sa ako stavom, tak pohybom znalostí. Pohyb znalostí predstavuje spôsoby, ktorými sa znalosti zdieľajú a stav je prezentovaný predovšetkým odbornosťou ľudí (Truneček, 2004).

Podľa Trunečka (2004) sa v poslednej dobe rozvíjajú dva samostatné prístupy. Nevývíjajú sa vo vzájomnom prepojení, ale v podstate sa vyvíja každý samostatne a zameriavajú sa na iné aktivity. Tieto dva prístupy sa líšia aj pri interpretácii pojmu „znalosti“.

Obidva prístupy je možné charakterizovať ako tzv.:

- ❖ tvrdý prístup (euro-americký)
- ❖ mäkký prístup (japonský)

Technologické pojetie (tvrdé, euro-americké) kladie hlavne dôraz na využitie informačnej a znalostnej technológie a na znalosti explicitné. Znalosť má v tomto prípade objektívny charakter a môže byť bez väčších problémov prenášaná. Základným cieľom znalostného managementu v tomto prístupe je tvorba, uchovávanie a prenos znalostí. Informačná (komunikačná) technológia je rozhodujúcim faktorom, bez ktorej sa technologické pojetie nezaobíde. Tento prístup aplikuje radu metód umelej inteligencie. Typické prístupy v tomto smere môžu byť napr. dáta, tvorba a využitie znalostných systémov, aplikácie lingvistiky na prácu a texty atď. Najčastejšie sú využívané matematické metódy a princípy formálnej lingvistiky. Využívanie znalostí v praktickom živote organizácie hrá v tomto prístupe len malú rolu oproti prístupu mäkkému (Truneček, 2004).

Sociálne pojetie (mäkké, japonské) je zamerané na zlepšenie efektivity a produktivity podniku. V tomto prístupe je kladený dôraz na tvorbu a využívanie tichých znalostí, ktoré majú subjektívnu povahu, preto je veľmi ťažké tieto znalosti získať, spracovať a zachytiť. Mäkký prístup je zameraný aj na skupinové riešenie problému, riadenie znalostných pracovníkov, proces učenia a učiace sa organizácie (Truneček, 2004).

2.1.2 Rámcové práce z oblasti znalostného managementu

Jednotlivé rámcové práce z oblasti znalostného managementu sú dôležitou súčasťou znalostného managementu na organizačnej úrovni. Tieto práce popisujú na všeobecnej úrovni ako a akým spôsobom by mal byť znalostný management realizovaný, čo je to znalostný management, aké sú jeho metódy a techniky, v čom spočíva jeho hodnota, a aké sú základné

prvky a väzby tohto zložitého systému. Medzi najznámejších autorov týchto rámcových prác patria K. Wiig a prvý profesor znalostí I. Nonaka (Bureš, 2007).

2.1.3 Definície managementu znalostí

Všeobecne môžeme povedať, že management znalostí je systematický prístup k tvorbe, získavaniu, šíreniu, zdieľaniu a k aktívnemu využívaniu znalostí s cieľom zvýšiť výkon organizácie. Samotné zhromažďovanie dát, informácií a znalostí nemá pre organizáciu veľký význam, ale dôležité sú znalosti, ktoré sú premietnuté do úspešnej a pre konkrétnu organizáciu dôležitej akcie (Truneček, 2004).

Pojem „management znalostí“ môžeme vysvetliť pomocou niekoľkých definícií svetových autorov. Jednotlivé definície sa v prístupe viac či menej líšia, ale v súhrne dobre ilustrujú obsah predmetu. Truneček (2004) uvádza radu týchto definícií:

Thomas Davenport definuje management znalostí ako systematický proces hľadania, vyberania, organizovania, destilovania a prezentovania informácií a to spôsobom, ktorý zlepšuje porozumenie pracovníka a špecifické oblasti záujmu.

Justin Hibbard stručne charakterizuje management znalostí ako proces „chytania“ kolektívnej podnikovej odbornosti.

Owen Wilson definuje predmet ako formuláciu podnikovej stratégie pre rozvoj a aplikáciu znalostí, ktoré prispievajú ku zlepšeniu podnikových procesov a schopnosti reakcie.

Česká autorka **Ludmila Mládková** definuje management znalostí ako riadenie znalostí, ale aj znalostných pracovníkov.

V dnešnej dobe, ale i v minulosti je známa tendencia preťahovania vysokých špecialistov, alebo odborníkov z organizácie do organizácie. Prijemca tým získava nový zdroj znalostí a môže ho rovno použiť bez vynaloženia dodatočných nákladov na špeciálne vzdelávanie. Nie je nutné čakať dlhšiu dobu na výsledky u tých, ktorí by v danej oblasti začínali. Konkurencia sa v súčasnosti vyznačuje bitkou o čas, a to je pri dnešnej globálnej ekonomike rozhodujúci faktor. Manažéri už dávno zistili výhody využitím schopnosti človeka predávať znalosti a ďalej rozvíjať tieto znalosti na báze dosiahnutej úrovne (Katolícký, dátum neuvedený).

Znalostný management venuje pozornosť znalostiam a ich vzniku, formalizácii, transformácii, spôsobe ukladania do pamäti, výberu, spracovaniu, šíreniu, zdieľaniu, ich využívaniu a hodnoteniu účinnosti vynakladaných nákladov na rozvoj znalostí. Hlavná priorita prislúcha predovšetkým trom aktivitám: šíreniu, ďalšiemu rozvíjaniu a využívaniu znalostí. Nejedná sa len o hromadenie informácií, ktoré sa vyznačujú vzájomnou väzbou, ale jedná sa aj o pokrytie konkrétnych potrieb celého a reálneho procesu riadenia a taktiež o zaistenie všetkých funkcií, ktoré sú pre organizáciu dôležité (Katolický, dátum neuvedený).

2.1.4 Znalostný reťazec dáta – informácie – znalosti (D – I – Z)

Proces vzniku znalostí je definovaný znalostným reťazcom, ktorý je tvorenými dátami, informáciami a znalosťami.

Dáta (údaje)

Za dáta (údaje) je považované všetko, čo môžeme monitorovať zmyslami. Dáta sú vyjadrené symbolmi (písmená, čísla, text, obraz, zvuk), ale môže ísť aj o zmyslové vnímanie. To znamená všetko, čo môžeme obsiahnuť zrakom, sluchom, hmatom, chuťou a čuchom. Z fyzikálneho hľadiska sú dáta chápané a ponímané ako istá následnosť znakov (signálov), ktoré odrážajú bezprostrednú skúmanú skutočnosť. Samy o sebe však nemajú význam. Sú taktiež objektívne fakty o udalostiach alebo o postupnostiach znaku. Bývajú dobre štruktúrované a obvykle sú viazané na nejakú technológiu. Odrážajú objektívnu realitu a určité udalosti bez väzieb na okolité udalosti (Truneček, 2004).

Dáta môžu byť užitočné, ale i neužitočné. Majú objektívny charakter, existujú nezávisle na ľudskom vedomí. Môžeme ich ohodnotiť kvalitatívnymi ukazovateľmi, ale aj kvantitatívne pomocou nákladov, rýchlosti a kapacity. Súbory dát, ktoré sú účelovo usporiadané, sa označujú pojmom databáza alebo taktiež dátové zdroje (Mládková, 2004).

Informácie

Informácie sú dáta, ktoré sú účelovo spracované a ich užívateľ im pri interpretácii prisudzuje určitú dôležitosť a význam. Sú to dáta, ktoré majú istý vzťah k potrebám

a požiadavkám užívateľa. Pojem informácie sa používa v mnohých vedeckých odboroch a odboroch ľudskej činnosti, a preto existuje mnoho definícií tohto pojmu.

Predstavujú výsledok interpretácie dát na základe individuálnych schopností, hodnôt a znalostí. Je možné povedať, že ide o relevantné dáta obsahujúce účel, ktorý musí užívateľ pochopiť, inak informácia nevznikne (Truneček, 2004). „Informácie sú dáta, ktoré sú obohatené o relevantnosť a účelnosť“ (Drucker, 1995).

Podľa Trunečka (2004) nám informácie poskytujú odpovede na otázky **kto?, čo?, kde? a kedy?**. Význam nadobúda informácia vzájomným prepojením údajov a môže byť, ale taktiež nemusí byť užitočná. Užívateľ na základe svojej informačnej potreby analyzuje a transformuje dáta svojimi myšlienkovými procesmi. Vzhľadom k tomu, že informácia je viazaná na ľudského činiteľa a jeho hodnotenia, má individuálny (subjektívny) charakter. Hodnota informácie závisí predovšetkým na znalosti užívateľa informácií. Informácia vzniká na základe interpretácie údajov, dát a porozumením vzťahov medzi nimi alebo medzi inými informáciami.

Znalosti

Znalosti (knowledge) sú tretím základným pojmom informačného procesu. Vznikajú odvodením z informácií, ich porovnávaním, triedením, vyhodnocovaním, overovaním a dosadzovaním do kontextu ostatných informácií, znalostí a skúseností. Možnosťou účinného jednania sú znalosti (Senge, 1995). Schopnosť využiť svoje vzdelanie, hodnoty a skúsenosti ako rámec pre vyhodnotenie dát, informácií a iných skúseností k výberu odpovedí na danú situáciu je znalosť (M. Klein, dátum neuvedený).

V dnešnej dobe disponujú organizácie veľkým množstvom informácií a dát. Tieto informácie sa stávajú znalosťami až v tom momente, keď im jednotlivec alebo účelovo zostavení tím ľudí priradí význam alebo súvislosti a dovedie ich k využitiu pre prospech organizácie.

Znalostný management je taká disciplína, ktorá využíva získané znalosti vo vnútri organizácie a vytvára nové znalosti behom procesu. Je disciplínou, ktorá umožňuje vzájomné spájanie ľudí a umožňuje im nový prístup ku spôsobilostiam (kompetenciám) a kľúčovým informáciám.

Znalosť má vždy väzbu na ľudskú činnosť a emócie. Vzniká a je využívaná v ľudských myšliach. Blackler (1995) poznamenal: „Znalosti sú mnohostranné a veľmi zložité, pretože sú konkrétne i abstraktné, implicitné alebo explicitné, všeobecné i individuálne, fyzické i duševné, zrozumiteľné ale aj zakódované.“

Na znalosti sa dívame ako na premenlivý systém so vzájomnou interakciou skúseností, faktov, vzťahov, hodnôt, myšlienkových procesov a významov (Truneček, 2004).

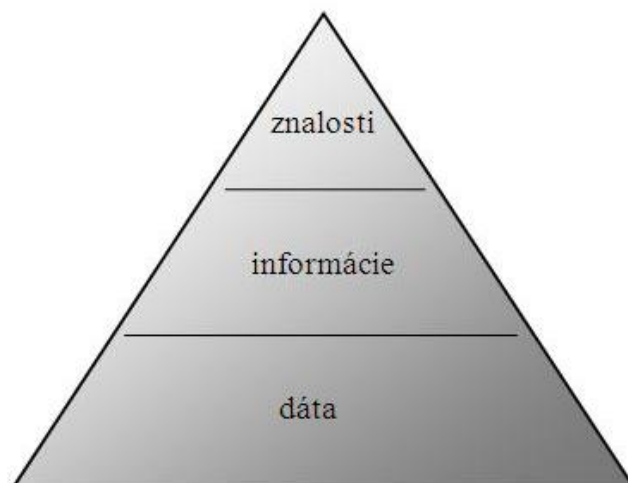
Podľa Davenporta a Prusaka (1998) je znalosť premenlivá zmes usporiadaných skúseností, hodnôt, kontextových informácií z pohľadu odborníka, ktorá stanovuje pravidlá pre hodnotenie a začleňovanie nových skúseností a informácií. Táto znalosť vzniká a je využívaná v hlavách znalostných pracovníkov. Sú to pracovníci, ktorí pracujú s informáciami, znalosťami a využívajú ich pri práci. V organizáciách je obsiahnutá nielen v dokumentoch a rôznych databázach, ale aj v organizačných pravidlách, procesoch, postupoch a normách. Vznik znalostí je vymedzený podľa štyroch možností, a to podľa porovnávania, následku, súvislosti a konverzácie.

Znalostná pyramída ukazuje hierarchický reťazec dát, informácií a znalostí. Základným stavebným prvkom pre vznik informácie sú dáta. Informácie sú základným stavebným prvkom pre znalosť (Obrázok č. 2.1).

Proces vzniku znalostí prechádza tromi etapami:

1. vznik dát – najskôr vstrebávame dáta, ktoré na základe našich znalostí majú alebo nemajú pre nás význam a na základe toho sa rozhodneme, či ich premeníme alebo nepremeníme na informácie
2. vznik informácie – pokiaľ sa rozhodneme, že dáta premeníme na informácie, potom na základe ich použitia a využitia, na základe našich predošlých znalostí, skúseností a zručností sa stávajú znalosťami
3. vznik znalostí – vždy smeruje od spodnej vrstvy až po vrstvu hornú

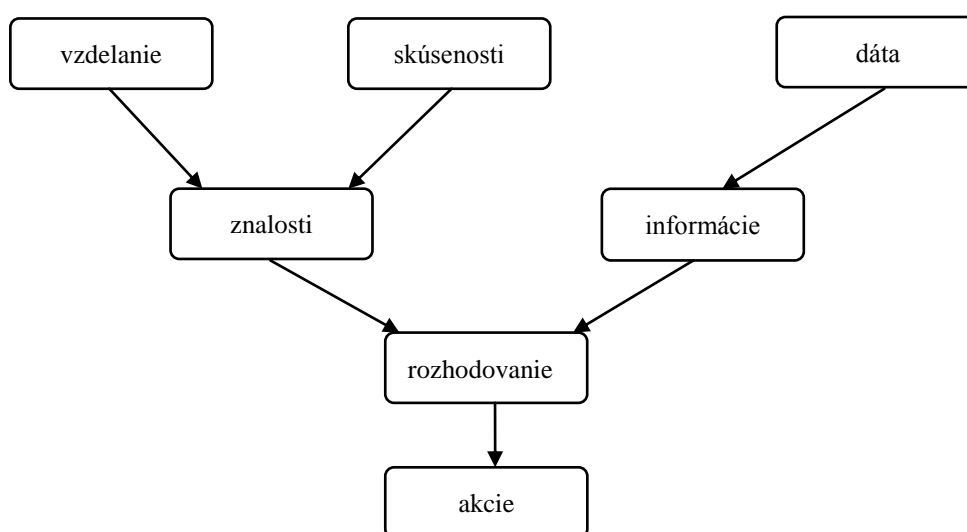
Znalosti poskytujú odpoveď na otázku **prečo?**. Získavajú sa procesom aktívneho učenia. Znalosť má pre svojho užívateľa kvalitatívnu stránku, istú hodnotu a význam (Truneček, 2004).



Obrázok č. 2.1: Znalostná pyramída (upravená podľa Trunečka, 2004)

Termíny ako dáta, informácie a znalosti sú v mnohých organizáciách používané nejednoznačne a ľahko môže dôjsť k zámene týchto pojmov. Je potrebné a dôležité rozlišovať medzi týmito kategóriami, aby bolo cítiť jasný rozdiel.

Vzťah, kde nie sú dáta, informácie a znalosti zoradené sekvenčne znázorňuje obrázok č. 2.2. Znalosti sú v tomto obrázku vnímané ako informácie s „vyššou kvalitou“. Je to taká informácia, ktorú potrebujeme, aby sme získali ďalšiu informáciu (Bělohlávek, 2002).



Obrázok č. 2.2: Dáta, informácie, znalosti podľa Bělohlávka (2002)

S odlišným vnímaním znalostí sa môžeme stretnúť u rôznych autorov, ako znázorňuje nasledujúca tabuľka č. 2.1:

Meno autora	Vymedzenie a definícia pojmu znalosť
Woolf (1990)	Organizovaná informácia k riešeniu problému je znalosť.
Wiig (1993)	Znalosť obsahuje pravdy a presvedčenia, perspektívy a koncepty, úsudky a očakávania, metodológie a know-how.
Turban (1992)	Znalosť je informácia, ktorá je organizovaná a analyzovaná. K riešeniu problémov by sa mala stať zrozumiteľnou a použiteľnou.
Spek (1997)	Znalosť je množina skúseností a procedúr, ktoré sú považované za správne a pravdivé, a pomocou nich sa riadia myšlienky, chovanie a komunikácia medzi ľuďmi.
Beckman (1997)	Uvažovanie nad dátami a informáciami za účelom aktívneho umožnenia výkonu, riešenia problémov, rozhodovania, učenia a výučby je považovaná znalosť.

Tabuľka č. 2.1: Definície pojmu znalosť vnímané rôznymi autormi (Bureš, 2007)

2.1.5 Špecifické vlastnosti organizačných znalostí

Znalosti a intelektuálny kapitál je možné pokladať za významné aktívum organizácie. Stávajú sa aktívom v tom okamžiku, keď sa ich podarí dostať do znalostného systému umožňujúceho zdieľanie a využívanie znalostí a schopností. Znalosti majú ďalšie špecifické vlastnosti, ktoré u ostatných zdrojov nenájdeme. Wiig (1997) uvádza niektoré z nich:

- ❖ znalosti sú ťažko merateľné a nehmotné
- ❖ znalosti sú súčasťou určitých agentov s vôľou
- ❖ znalosti nebývajú v procesoch spotrebované, niekedy naopak používaním rastú
- ❖ znalosti majú veľkú šírku dopadov v organizáciách
- ❖ znalosti nemôžu byť kúpené ani na trhu, ani na burze
- ❖ znalosti nie sú konkurenčné
- ❖ znalosti môžu byť používané rôznymi procesmi v rovnakú dobu

Základom pre pochopenie znalostného managementu a jeho významu sú dáta, informácie a znalosti. Základné rozdiely v hlavných pojmoch informačného procesu sú

špecifikované v tabuľke č. 2.2. Je dôležité ich pochopiť, aby nedochádzalo k chybnej zámene týchto pojmov.

Kritérium	Dáta	Informácie	Znalosti
forma komunikácie	čísla, fakty, znaky, obrázky, záznamy v systéme	dáta, ktoré sú spracované vo vhodnej a prístupnej forme v danom kontexte	kriticky vyhodnotené informácie v danom kontexte, ktoré sú významné pre ďalšiu činnosť
zdôrazňuje sa	záznam, archivácia, výpočty	prístup, triedenie a riadenie tokov v danom kontexte	porozumenie, odvodzovanie nových skutočností v novom kontexte zo získaných znalostí
príklad prezentácie	aktuálny kurz/Kč	zmena kurzu za uplynulé 3 mesiace	odhad očakávanej zmeny kurzu pre najbližších 6 mesiacov
	noty	partitúra	interpretácia skladby konkrétnym sólistom alebo dirigentom
charakteristika		pominuteľné a špecifické	trvalé a všeobecné
		konkrétne a praktické	abstraktné a teoretické
		subjektívne a závislé na kontexte	objektívne a nezávislé na kontexte
		riadené prípadom	riadené pravidlami
		vlastníctvo organizácie	vlastníctvo jednotlivca

Tabuľka č. 2.2: Hlavné rozdiely v základných pojmoch dáta – informácie – znalosti
(Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005)

2.1.6 Klasifikácia znalostí

Podľa Trunečka (2004) zdrojom znalostí v organizáciách sú zamestnanci, management, majitelia, zákazníci, ale taktiež procesy, výrobky, služby a databázy znalostí. Pokiaľ dôjde k účelovej koordinácii akcie, výsledkom je znalosť, a preto rozdiel medzi informáciami a znalosťami je práve v tejto akcii. Informácia popisuje len akciu, zatiaľ čo znalosť je čin. Znalosti musia byť použiteľné a použité, pretože nepoužiteľné a nepoužité znalosti zostávajú informáciami tak dlho, pokiaľ nie sú transformované v akciu. Znalosť je

výsledkom aktívneho učenia na základe vlastného poznania a skúseností (learning), ale je niekedy aj výsledkom pasívneho učenia (teaching). Management znalostí pristupuje k pojmu znalosť z rôznych pohľadov a uhlov, ktoré sa môžu líšiť podľa jednotlivých autorov.

Podľa Nonaka a Takeuchi (1995) sú znalosti explicitné (otvorené, vyložené) alebo tiché (skryté).

Explicitné znalosti sú znalosti, ktoré môžeme vyjadriť formálnym a systematickým jazykom. Ide o znalosti, ktoré sú kodifikované, resp. štruktúrované. To znamená, že ich môžeme ľahko vysloviť, napísať, nakresliť alebo inak znázorniť. Sú ľahko komunikovateľné a zdieľané vo formálnom špecifickom jazyku. Explicitné znalosti môžeme ľahko zachytiť a znázorniť v dokumentoch, databázach, v podnikových intranetoch a informačných systémoch, dajú sa formalizovať, prenášať a skladovať pomocou dát (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005). V odborných literatúrach sa môžeme stretnúť s názorom, že neexistuje rozdiel medzi explicitnou znalosťou a informáciou.

Podľa Trunečka (2004) majú explicitné znalosti tieto znaky:

- ❖ je možné ich formalizovať
- ❖ dajú sa systematicky usporiadať
- ❖ bez väčších problémov sa dajú vyjadrovať
- ❖ dostávajú podobu informácie
- ❖ sú celkom dobre komunikovateľné
- ❖ je možné ich zdieľať

Podľa Vymětala, Diačikovej a Váchovej (2005) **tiché znalosti** (*tacit knowledge*) sú znalosti, ktoré sú nevysloviteľné, skryté, mlčanlivé, resp. neštruktúrované. Tieto znalosti sa nedajú ľahko postrehnúť, vyjadriť alebo vysvetliť. Sú vytvárané interakciou explicitných (formalizovateľných) znalostí a skúseností, zručností, intuície, osobných predstáv a mentálnych modelov (Truneček, 2004). Sú silno spojené s individuálnou skúsenosťou, činnosťou, s akciou, postupmi, rutinami, nápadmi, intuíciami, osobnými predstavami,

hodnotami a emóciami. Tento typ znalostí má subjektívny charakter. Je viazaný na osobnosť človeka a je veľmi ťažké ich vyjadriť, zdieľať a prenášať.

Tiché znalosti existujú v mysliach ľudí, sú skryté v podvedomí každého človeka, ale ich význam pre organizáciu je veľmi rozhodujúci a dôležitý. Sú to práve tiché znalosti, v ktorých majú organizácie veľký potenciál, pretože je veľmi ťažké ich napodobniť. Človek, ktorý je ich nositeľom, nemusí o ich existencii vôbec vedieť.

Podľa Trunečka (2004) majú tiché znalosti nasledujúce znaky:

- ❖ sú osobné a viazané na subjekt
- ❖ je veľmi ťažké ich formalizovať a poskytovať ich niekomu inému
- ❖ získavajú sa osobnými skúsenosťami a praxou
- ❖ po čase ich považujeme za samozrejmosť, čo si ostatní nemusia vôbec všimnúť alebo pochopiť

Boisot (1995) usporiadal znalosti do matice, ktorá rozoznáva a obsahuje štyri úrovne:

1. **Patentovaná znalosť** – je kontextovo závislá, vzniká v určitom kontexte a organizácia si ju vytvára v súvislosti so svojím rozvojom
2. **Osobná znalosť** – túto znalosť nie je možné kodifikovať a prenášať, pretože je závislá na subjekte a jeho osobných skúsenostiach, je veľmi ťažké ju zdieľať
3. **Znalosť vo všeobecnom podvedomí** – je všeobecne rozšírená, málo kodifikovaná, vytváraná na základe životných skúseností
4. **Verejná znalosť** – je kodifikovaná, často má štruktúrovanú formu a je rozptýlená. Príkladom môžu byť učebnice, správy, články alebo vedecké časopisy. Jej výhodou je možnosť prenosu, nevýhodou je jej fixácia do všeobecného podvedomia, takže niekedy je ťažké ju zmeniť.

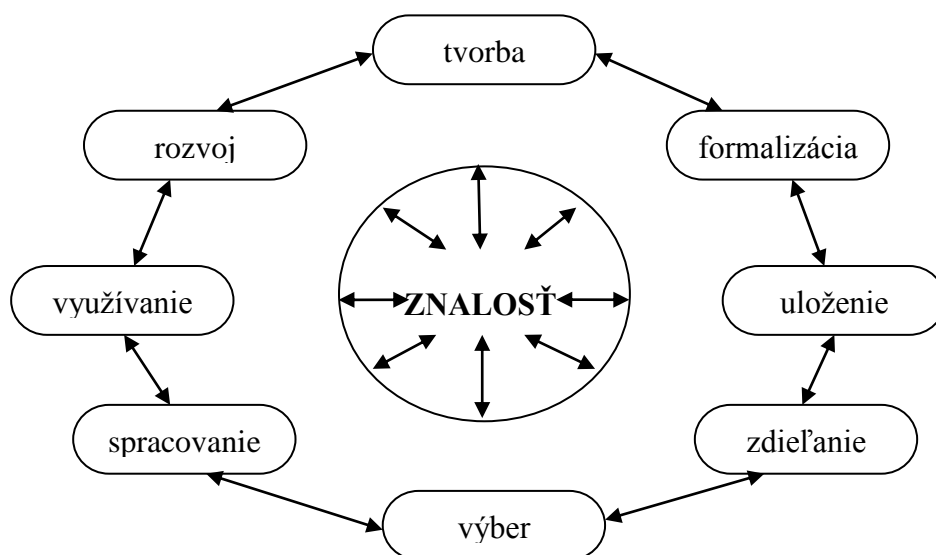
2.2 Riadenie znalostí

Riadením znalostí sa zaoberá znalostný management. Jedná sa teda o systematické získavanie, zisťovanie už existujúcich znalostí, tvorbu nových znalostí, následnú

formalizáciu, ukladanie, šírenie, analýzu, zdieľanie, výber, spracovanie, využívanie a rozvoj znalostí, názorov na podstatu problémov a skúseností, ktoré v súhrne umožňujú znížiť riziko pri rozhodovaní (Hradecká, 2006).

Riadenie znalostí je možné v širšom pojatí definovať ako proces podporujúci a umožňujúci integrovaný prístup a využitie všetkých informačných aktivít a zdrojov pri určovaní, zdieľaní a riadení všetkých fáz informačného procesu a to všetko za súčasného využívania vedomostí a skúseností zo vzdelávacieho procesu a za využívania mimozmyslového vnímania (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

Dôležitou súčasťou znalostného managementu je taktiež podpora vzájomnej komunikácie, budovanie a vytvorenie priateľského nekonkurenčného prostredia pre šírenie a zdieľanie znalostí, odstránenie bariér, motivácia, zapojenie ľudí do kolektívu a sietí. Z tohto vyplýva, že znalostný management prelína všetkými manažérskymi činnosťami a aktivitami v podniku. Proces riadenia znalostí nie je konečným presne určeným cyklom a nie je možné ho podrobne naplánovať. V tomto procese sa všetky aktivity vzájomne prelínajú (Obrázok č. 2.3). Nové znalosti najskôr objavujeme alebo získavame, ale behom tohto procesu môže vzájomne a súčasne prebiehať proces spracovania, zdieľania a formalizácie. To znamená, že znalosti musíme neustále riadiť a rozvíjať, aby spoločnosť nestratila svoju konkurencieschopnosť (Hradecká, 2006).



Obrázok č. 2.3: Proces riadenia znalostí (Hradecká, 2006)

Problematika riadenia znalostí zahrňuje vývoj, zavádzanie a udržovanie technickej a organizačnej infraštruktúry, ktorá umožňuje zdieľanie špecifických znalostí a skúseností a jej optimálny výber pre riešenie konkrétnej problematiky. Základným faktorom z hľadiska podnikateľských aktivít organizácie a jej stratégie je skutočnosť, že budovanie úspešnej, vysoko výkonnej organizácie bude založené na schopnosti zdieľať a využívať znalostí spolupracovníkov a externého prostredia efektívnejšie a rýchlejšie než konkurencia. Jedná sa o získanie konkurenčnej výhody ako základnej podmienky vyššej prosperity organizácie. Zatiaľ čo informácie, rôzne databázy, patenty, technologické postupy, know-how sú vlastníctvom organizácie, tak znalosti sú zatiaľ vlastníctvom človeka. Riadenie znalostí bude spočívať hlavne v optimalizácii riadenia ľudí, ktorí znalosti vlastnia. V prvých fázach informačného procesu zohrávali dôležitú úlohu a dominantnú rolu informačné a komunikačné technológie, tak v riadení znalostí túto úlohu prevezmú také odbory, ako sú personalistika, psychológia, sociológia, komunikácia apod. (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

2.2.1 Zdieľanie znalostí

Budovanie vysoko výkonnej organizácie je založené na schopnosti zdieľania a využívania znalostí zamestnancov. Neochota zo strany znalostných pracovníkov a ostatných pracovníkov zdieľať znalosti s ďalšími spolupracovníkmi je pokladaná za najčastejšiu bariéru a využívanie znalostného managementu. Podstatné znalosti by mali byť zdieľané všetkými pracovníkmi a v organizácii by sa mali neustále vytvárať nové znalosti a tým aj nové hodnoty, pretože schopnosť zdieľať znalosti sa stáva v súčasnosti kľúčovou hodnotou. Úlohou znalostného managementu je využívanie, zhromažďovanie, triedenie znalostí a ich aplikácia v celej organizácii a premena individuálnych znalostí na zdieľané znalosti celou organizáciou. Zdieľanie znalostí v organizácii musí byť podporované predovšetkým vrcholovým managementom.

2.2.2 Prenos a tvorba znalostí

Svetoví odborníci v posledných rokoch venovali značnú pozornosť organizáciám, ktoré dokážu vytvárať znalosti (Nonaka a Takeuchi 1995, Nonaka 1998). Ľudia medzi sebou

neustále komunikujú a tým uvedomelo i neuvedomelo predávajú svoje znalosti ostatným a tvoria znalosti nové. Organizácie, ktoré sú schopné vytvárať a využívať znalosti majú významnú konkurenčnú výhodu pred tými, ktoré nie sú toho schopné. Podľa Nonaka a Takeuchi (1995) je pokladané za prvoradú a významnú funkciu podniku v teórii tvorby znalostí vytváranie konkurenčnej prednosti, založenej na kolektívnych znalostiach. Na tvorbu takýchto znalostí musia manažéri zameriavať aktivity všetkých členov organizácie.

Tvorba a prenos znalostí v organizácii môže prebiehať štyrmi spôsobmi (Mládková, 2005):

- ❖ socializáciou
- ❖ externalizáciou
- ❖ kombináciou
- ❖ internalizáciou

Socializácia predstavuje vznik novej tichej znalosti na základe iných tichých znalostí alebo tiché znalosti niekoho iného. Socializácia je taktiež proces zdieľania, teda prenos a nové vytvorenie tichých znalostí pomocou zdieľanej skúsenosti.

Externalizácia je premena tichých znalostí na znalosti explicitné. Je to prenos osobných znalostí jednotlivcov (tichých znalostí) na jasne formulované organizačné postupy, ktoré majú charakter zreteľne vyjadrených znalostí, operačných postupov a jednaní. Externalizácia môže v konečnom dôsledku viesť ku zničeniu znalosti tichej.

Kombinácia je tvorba novej explicitnej znalosti z existujúcich explicitných znalostí. S kombináciou majú organizácie, tak aj jednotlivci veľké skúsenosti. Jedná sa o proces spojovania oddelených explicitných znalostí do nových explicitných znalostí, ktoré sú širšie, systematickejšie a komplexnejšie než znalosti, z ktorých vznikli. Kombinácia explicitných znalostí prebieha napríklad pomocou dokumentov, schôdzok, telefonických hovorov.

Internalizácia je tvorba znalostí tichých zo znalostí explicitných. Prebieha pomocou praktickej činnosti a je založená na učení pri činnosti.

2.3 Znalostný management v podniku

Podľa Vymětala, Diačikovej, Váchovej (2005) znalostný management v podniku vychádza zo zvolenej podnikovej stratégie, ktorú sa snaží dosiahnuť maximálnym využitím svojho intelektuálneho kapitálu, znalosťami spolupracovníkov pre zvýšenie výkonnosti a pomocou podpory informačných technológií. V podniku sa tak prepája strategický podnikateľský zámer organizácie s ľudským potenciálom a tak znalostný management predstavuje strategickú aplikáciu intelektuálneho kapitálu organizácie, ktorá vychádza z rozpoznaných znalostí a skúseností pracovníkov organizácie, interných i externých informačných zdrojov.

Pri zavádzaní managementu znalostí je potrebná aj dobre fungujúca medziľudská komunikácia. Organizácia, ktorá sa rozhodla riadiť svoje znalosti a pomocou managementu znalostí chce zlepšiť svoje výkony, by si mala na začiatku určiť: svoju znalostnú stratégiu, do akej organizačnej štruktúry patrí, ciele managementu znalostí, v akej fáze zavádzania sa nachádza, vytvoriť vhodné prostredie, zistiť stav znalostí a používané informačné technológie. Podstatná je i motivácia zamestnancov k tomu, aby svoje znalosti využívali a boli ochotní sa o svoje znalosti podeliť so svojimi spolupracovníkmi a tým by podporovali zdieľanie znalostí v organizácii (Mládková, 2005).

2.3.1 Znalostná stratégia

Podľa rozdelenia znalostí na dva rôzne typy – tiché a explicitné prináša s fungovaním organizácie zásadnú otázku. Explicitné a tiché znalosti majú rozdielne požiadavky na riadenie a organizácia sa preto musí rozhodnúť, ktoré znalosti sú pre ňu prioritné a na základe toho si zvolí a vyberie znalostnú stratégiu. Aký typ stratégie si organizácia zvolí, závisí na charaktere jej činnosti, stratégii organizácie a základných cieľoch (Mládková, 2004).

Kodifikačnú znalostnú stratégiu používajú organizácie, ktoré pracujú s explicitnými znalosťami a ich činnosť je založená na opakovaných postupoch. V takomto prípade sú explicitné znalosti formalizovateľné a dôležité sú kvalitné a informačné databázy a ľudia, ktorí s nimi dokážu efektívne pracovať. Formalizovateľné znalosti sa často používajú

opakovane, čo umožňuje znižovať náklady organizácie. Kreativita pracovníkov nie je pre prácu v organizácii dôležitá a až taká podstatná (Mládková, 2004).

Organizácie, ktoré pracujú predovšetkým s tichými znalosťami, používajú **personalizačnú znalostnú stratégiu**. Túto stratégiu volí organizácia, ak jej činnosť je kreatívna a pristupuje ku každému produktu individuálne. V tomto prípade by mala organizácia podporovať proces zdieľania znalostí a zameriavať sa predovšetkým na podporu priamej komunikácie medzi jednotlivými pracovníkmi, organizovať pracovné stretnutia a predávať získané skúsenosti. Organizácie by mali k ľuďom, ktorí pracujú s tichými znalosťami, pristupovať ako k expertom. Musia byť veľmi opatrné pri ich výbere, vziať do úvahy nielen ich znalosti a skúsenosti, ale tiež ich štýl jednania s ľuďmi, schopnosť komunikovať a pracovať v tíme (Mládková, 2004).

Pre organizáciu správne zvolená forma znalostí, ktoré vo svojej práci bude prioritne využívať, zaručuje úspech. Správna voľba je dôležitá nielen z hľadiska stratégie, ale taktiež z hľadiska nákladov a návratnosti. Ak si organizácia vyberie kodifikačnú znalostnú stratégiu, musí predpokladať, že široké databázy sú veľmi drahé, ale pri dostatočnom využití sa vynaložené náklady veľmi rýchlo vrátia. Orientácia na tiché znalosti znamená pre spoločnosť náročnosť na platy expertov a náklady na vytvorenie správneho prostredia, ktoré bude podporovať zdieľanie znalostí (Mládková, 2005).

Ak má mať management znalostí pre organizáciu nejaký význam, musí vychádzať predovšetkým z podnikovej stratégie a cieľov. Stratégia organizácie by mala umožniť manažérom, aby pochopili, kto je ich skutočný a potenciálny zákazník a aké sú jeho potreby, aký je charakter poskytovaných služieb a prostriedkov. Manažéri musia predovšetkým určiť, s akou formou znalostí ich pracovníci pracujú a potom by sa mali rozhodnúť, ktorým smerom sa ich znalostná stratégia bude uberať. Pri hľadaní znalostnej stratégie je dôležitý aj typ organizácie a organizačnej štruktúry, pretože rozdielne organizačné štruktúry poskytujú rôzne možnosti riadenia znalostí a informačných tokov (Mládková, 2005).

2.3.2 Prostredie pre zavádzanie znalostného managementu

Organizácia musí pre zavádzanie znalostného managementu a pre riadenie znalostí vytvoriť také prostredie, ktoré umožní voľný tok informácií a znalostí, ich efektívne využitie vo vnútri organizácie, ktoré podporuje predávanie znalostí medzi spolupracovníkmi. Snahou každej organizácie je vytvárať a ovplyvňovať podnikové prostredie pre efektívne uplatnenie znalostného managementu, čo prevádza pomocou zvolenej organizačnej štruktúry podporujúcej riadenie znalostí, vhodným typom zavedenej a vnímanej podnikovej kultúry a špecifickým spôsobom práce so znalosťami.

2.3.2.1 Organizačná štruktúra

Podnik by mal pre zdieľanie znalostí zvoliť vhodnú organizačnú štruktúru, pretože niektoré organizačné štruktúry nie sú pre zdieľanie znalostí priaznivé. Organizačná štruktúra je jedným zo zásadných nástrojov riadenia znalostí, pretože priamo ovplyvňuje možnosť práce so znalosťami. Každá organizácia je svojím spôsobom jedinečná a taktiež by mala mať jedinečným spôsobom riešenú organizačnú štruktúru a riadenie znalostí. Organizačná štruktúra nielen ovplyvňuje, akým spôsobom konkrétna spoločnosť riadi znalosti, ale taktiež podporuje zvolený spôsob práce so znalosťami. Z hľadiska riadenia znalostí pre účely implementácie znalostného managementu rozoznávame podľa Nonaka a Takeuchi (1995) tieto organizačné štruktúry:

- ❖ zhora nadol
- ❖ zdola nahor
- ❖ hypertextová organizačná štruktúra

Organizačná štruktúra „zhora nadol“ sa vyznačuje tvarom pyramídy a do tejto skupiny patria klasické hierarchické organizačné štruktúry, ktoré sú založené na deľbe práce. Vrcholový management vytvára základné koncepty, stratégiu, ciele a víziu podniku, je nositeľom znalostí a úlohy rozdeľuje pomocou príkazov na nižšie zložky organizačnej úrovne. Organizačné štruktúry „zhora nadol“ majú z hľadiska znalostného managementu obmedzené možnosti, pretože znalosti sú koncentrované predovšetkým u vrcholového

managementu a ich predávanie na nižšie úrovne, alebo z nižších úrovní na vyššie prebieha v obmedzenej miere. V takomto type organizačnej štruktúry putujú znalosti po vertikálnej línii a majú spravidla formu nariadení a rozkazov, ktoré musia jednotliví pracovníci splniť a preto táto organizačná štruktúra nie je vhodná pre znalostný management (Mládková, 2005).

Podľa Mládkovej (2005) organizačná štruktúra „zdola nahor“ je založená na autonómii nižších a stredných zložiek, ktoré pracujú na princípe tímovej spolupráce. Charakteristické pre túto skupinu sú ploché organizačné štruktúry a pracovníci na nižších a stredných úrovniach majú väčšie právomoci. Vrcholový management sa venuje predovšetkým tvorbe strategických cieľov a koordinácií. Predávanie, tvorba a zdieľanie znalostí je veľmi intenzívna v rámci autonómnych organizačných jednotiek a úspech organizácie závisí na kreativitě tímov a jedincov. Z tohto dôvodu má vrcholový management veľmi obmedzené možnosti ako túto kreativitu riadiť a ako riadiť a kontrolovať znalosti v organizácii. V tomto modeli „zdola nahor“ prevládajú horizontálne vzťahy a pre prácu so znalosťami je tento typ organizačnej štruktúry výhodnejší než typ „zhora nadol“.

Nonaka a Takeuchi (1995) sú predstaviteľmi hypertextovej organizačnej štruktúry, ktorá vznikla kombináciou predchádzajúcich dvoch organizačných štruktúr. Odstraňuje ich obmedzenie, uchováva a využíva prednosti oboch typov. Vyslovili názor, že typické pre typ štruktúry „zhora nadol“ je akumulácia a implementácia nových znalostí, zatiaľ čo druhý typ štruktúry „zdola nahor“ sa vyznačuje a má výhodu pri vytváraní znalostí. Hypertextová organizačná štruktúra má tri úrovne – znalostná základňa, podnikateľská úroveň a úroveň projektových tímov. Tieto úrovne sa navzájom prelínajú. Znalostná základňa je spodná úroveň hypertextovej organizačnej štruktúry. Obsahuje tiché, ale aj explicitné znalosti, ktoré akumuluje a zaisťuje ich zdieľanie. V podnikateľskej úrovni prebiehajú bežné procesy a riadiace činnosti. Podnikateľská úroveň znalosti používa a organizácia môže byť rozdelená do funkčných celkov napríklad do divízií a odborov. Posledná úroveň je organizovaná projektovo a projektové tímy vytvárajú znalosti nové. Táto úroveň vychádza z celkovej stratégie a cieľov, ktoré si spoločnosť vytýčila a ktoré chce dosiahnuť. Hypertextová organizačná štruktúra je pre implementáciu znalostného managementu najvhodnejšia.

2.3.2.2 Organizačná kultúra

Podmienkou realizácie znalostného managementu v organizácii je jej určitý stupeň vyspelosti a kultúra, pretože podniková kultúra má zásadný, výrazný a dlhodobý vplyv na celkové výkony organizácie. Z hľadiska riadenia znalostí je dôležité vytvárať takú znalostnú kultúru, aby sa myšlienky, postupy, metódy a techniky mohli voľne zdieľať, prenášať a tvoriť. Podniková kultúra musí byť dostatočne silná a jednotná, musí byť súčasťou prijatej podnikateľskej stratégie a musí napomáhať organizácii k dosiahnutiu stanovených cieľov. Podniková kultúra je súhrn všeobecne prijatých, uznávaných a dlhodobých udržiavaných a zdieľaných hodnôt, predstáv a procesov v organizácii (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

Ak prevláda v organizácii silná podniková kultúra, tak zamestnanci sú stotožnení so stratégiou a cieľmi organizácie. Silná podniková kultúra podstatne prispieva k ochote angažovať sa pre ciele podniku, podporuje iniciatívu a kvalitu práce zamestnancov, ich loajalitu a zodpovednosť voči spoločnosti a prispieva k efektívnej vnútropodnikovej komunikácii. Podniková kultúra ovplyvňuje a posilňuje formy chovania, ktoré sú v súlade s firemnými cieľmi a štandardmi. Akým spôsobom prebieha ukladanie jednotlivých úloh a kontrola ich plnenia vyplýva z určitých pravidiel, ktoré si spoločnosť stanovila (Truneček, 2001).

Ak prevláda v organizácii slabá podniková kultúra, tak takéto pravidlá chýbajú a zamestnanci nie sú stotožnení s cieľmi a hodnotami organizácie. Zamestnancom chýba loajalita k organizácii a v podniku prebiehajú neustále zmeny v princípe rozhodovania a v riadení. Slabá kultúra sa prejavuje aj častými konfliktami v podniku a nízkou výkonnosťou (Truneček, 2004).

Management podniku môže pri zavádzaní znalostného managementu zistiť, že je potrebné a nutné zmeniť podnikovú kultúru. Zmena podnikovej kultúry môže mať dlhodobejší charakter a môže byť veľmi ťažká, predovšetkým si vyžaduje zmenu v myslení zamestnancov podniku. Je nutné presvedčiť zamestnancov, že zdieľanie znalostí a spolupráca, je prínosná a výhodná nielen pre spoločnosť, ale aj pre nich. Pre management je dôležité vytvoriť takú znalostnú kultúru, ktorá podporuje spoluprácu a odstraňuje rivalitu vo vnútri

spoločnosti. To vyžaduje samozrejme spoluprácu ľudí a skupín a užívanie prístupov, ktoré sú schopné riešiť podnikové problémy (Truneček, 2004).

2.4 Zavádzanie znalostného managementu

Cieľom zavádzania managementu znalostí je vytvoriť a vybudovať taký systém, ktorý by umožnil organizáciám vytvárať, vyhľadávať, získavať, prenášať, znovu a opakovane užívať znalosti efektívnym spôsobom. Zavádzanie znalostného managementu je časovo a finančne náročné, a ak má byť toto zavádzanie efektívne, musí byť použitý systematický prístup, ktorý zreteľne vymedzí postup a obsah jednotlivých fáz. V celej organizácii býva management znalostí implementovaný naraz, preto je potrebné, aby mu bola venovaná aktívna pozornosť a dôsledná podpora zo strany vrcholového vedenia. Zarážajúcou skutočnosťou je, čo uvádzajú zahraničné zdroje, že mnoho organizácií začína riadiť znalosti aj vtedy, keď nemajú vopred spracovaný nejaký jasný a formálny plán, ako na to (Mládková, 2004).

Zavádzanie znalostného managementu predstavuje pre organizácie zložitú a náročnú úlohu, ktorá vyžaduje neustále paralelné a systémové riešenia niekoľkých základných oblastí. Implementáciu znalostného managementu obvykle charakterizujú základné poznatky zdôrazňujúce skutočnosť, že znalostný management (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005):

- ❖ je nutné zamerať na aktivity, ktoré podporujú realizáciu podnikateľskej stratégie
- ❖ prekračuje hranice jednotlivých útvarov a zúčastňuje sa ho veľa pracovníkov
- ❖ môže mať nevyjasnené a často rozsiahle následky
- ❖ nemá jednoznačné riešenie
- ❖ trvá dlhú dobu (roky), než dosiahne žiaduci stav
- ❖ musí pristupovať k celej problematike ako k riadeniu rozsiahlej procesnej zmeny

2.4.1 Fázy úspešnej implementácie managementu znalostí

Podľa Mládkovej (2004) jednotlivé úrovne alebo fázy boli vysledované v praxi u organizácií, ktoré zavádzali znalostný management. Nejedná sa teda len o teoretický

koncept, ale aj o koncept overený praxou. V praxi sa jednotlivé fázy prelínajú a prechádzajú prirodzene jedna v druhú. Jednotlivé časti organizácií sa môžu nachádzať v rôznych fázach, potom je dôležité, aby organizácie nevynechali niektorú z fáz alebo neurýchlili vývoj neprirodzenými prostriedkami.

Obečný prístup zavádzania znalostného managementu má spravidla päť základných fáz alebo úrovní:

- ❖ prípravná fáza alebo začiatok
- ❖ fáza poznávacia
- ❖ implementácia iniciatív znalostného managementu a pilotné projekty
- ❖ rozširovanie a podpora
- ❖ inštitucionalizácia znalostného managementu

Prípravná fáza – začiatok

Prvá fáza sa vyznačuje obtiažnosťou, pretože niektorí pracovníci a manažéri podceňujú management znalostí. Tí, ktorí prichádzajú, že riadiť znalosti by mohlo znamenať pre organizáciu prínos, musia prekonávať radu neporozumení a skepticizmus svojich kolegov, popri prípade nadriadených. Preto je dôležité, aby zavádzanie bolo riadené zhora, a aby vedúci pracovník, ktorý management znalostí iniciuje, mal zodpovedajúce postavenie v organizačnej a mocenskej štruktúre firmy a podporu zo strany vrcholového vedenia (Mládková, 2004).

Prvou úlohou a cieľom prípravnej fázy je definovať, čo je znalosť a stanoviť hlavné zásady a výhody zavádzania a to spôsobom, ktorí pracovníci pochopia. Vysvetliť pracovníkom, prečo sa organizácia rozhodla znalosti riadiť a aké prínosy sa očakávajú. Nie je vhodné zamlčovať niektoré ťažkosti, ktoré prináša zavádzanie. V tejto fáze musí dôjsť k prebudeniu záujmu rozhodujúcich pracovníkov o management znalostí. Pracovníkov je možné získať vysvetlením výhod, ktoré budú plynúť z budúceho zdieľania znalostí a spolupráce. Najdôležitejšou úlohou prvej fázy je vytvoriť obrázok toho, ako môže management znalostí podnik zmeniť a aké výhody prinesie jednotlivým pracovníkom i organizácii ako celku. Záverom tejto fázy sa považuje rozhodnutie, či v aktivitách

zavádzania a implementácie managementu znalostí pokračovať alebo všetky aktivity ukončiť. Ak sa organizácia rozhodne v aktivitách pokračovať, je nutné, aby na záver určila a menovala manažéra, ktorý bude zodpovedať za všetky budúce znalostné aktivity (Mládková, 2004).

Poznávacia fáza

Podľa Trunečka (2004) hlavným cieľom tejto fázy zavádzania je formulácia stratégie managementu znalostí, ktorá musí nadviazať na celkovú podnikovú stratégiu organizácie. Riadenie znalostí by malo byť v súlade so spôsobom práce a s cieľom podnikania organizácie. Niektoré organizácie nemajú jasne definovanú podnikovú stratégiu. Nejasne alebo nezreteľne definovaná stratégia podniku môže byť veľkou prekážkou pre zavádzanie managementu znalostí.

Podľa Mládkovej (2004) nejasnosti ohľadne podnikovej stratégie môžu mať tri príčiny:

- ❖ organizácie stratégiu skutočne nemajú
- ❖ pracovníci, ktorí vytvárajú stratégiu, túto stratégiu nepoznajú
- ❖ nefunkčnosť podnikovej stratégie

V tejto fáze je veľmi dôležité vytvoriť skupiny ľudí, ktorí sú schopní plniť konkrétne úlohy týkajúce sa zavádzania, ktorí sa už managementom znalostí nejakým spôsobom zaoberali. Tieto medzifunkčné tímy predstavujú dôležité ohniská šírenia myšlienok riadenia znalostí v organizácii. Ich hlavnou úlohou je príprava a dozeranie nad pilotnými projektmi, riadiť ich a propagovať. Pilotné projekty managementu znalostí majú buď strategický charakter, alebo sú menšieho lokálneho typu. Projekty musia mať vždy bezprostredný vzťah k podnikaniu organizácie. Ak to nie je splnené, tak ani najúspešnejšie projekty nepresvedčia pracovníkov o účelnosti celého projektu. Pilotné projekty musia mať podporu a súhlas zo strany vrcholového vedenia. Ukončenie tejto fázy je spojené so zahájením pilotného projektu (Truneček, 2004).

Implementácia iniciatív znalostného managementu a pilotné projekty

Organizácie, ktoré sa nachádzajú v tretej fáze, by mali začať znalosti skutočne riadiť. V priebehu tejto fázy by sa mali previesť pilotné projekty a pomocou pilotných projektov preukázať užitočnosť managementu znalostí. Organizácie by sa mali z pilotných projektov poučiť, identifikovať chyby a mali by rozpracovávať základnú metodológiu managementu znalostí. Táto fáza je vhodná k tomu, aby organizácie zmapovali svoje znalosti, ale nie na základe spracovaných materiálov o zamestnancoch, pretože informácie v takýchto materiáloch nie sú vždy pravdivé. Často sú staré, nepravdivé a neúplné (Mládková, 2004).

Pilotné projekty a iné aktivity, týkajúce sa tretej fázy, by mali splniť nielen svoje ciele, ale taktiež presvedčiť pracovníkov, že znalostné aktivity sú pre nich výhodné a majú prínos aj pre organizáciu. Na záver tejto fázy sa organizácia musí rozhodnúť, či:

- ❖ rozšíri a bude podporovať riadenie znalostí, vytvorí oficiálnu stratégiu a prideli znalostným aktivitám vlastný rozpočet
- ❖ vylepší to, čo organizácia robí v oblasti znalostí v súčasnosti
- ❖ nebude robiť nič a opustí znalostné aktivity

Rozširovanie a podpora znalostného managementu v organizácii

V tejto fáze rastie záujem o management znalostí, ktorý je implementovaný na celú organizáciu. Organizácie sa uistili, že riadenie znalostí majú zmysel a znalostné aktivity si vyžadujú formálnejší prístup, preto je treba stanoviť jasné celopodnikové pravidlá spolupráce, určiť zodpovednosť za dokumenty, dohody, poskytovanie znalostí, určiť nástroje merania a stanovovania prínosu pre organizáciu (Truneček, 2004).

Medzi hlavné úlohy tejto fázy patrí presadzovanie znalostnej stratégie, jej rozširovanie na celú organizáciu a zároveň rozpracovanie detailných úloh, ktoré naplňajú túto stratégiu. Organizáciám, ktoré podnikajú v medzinárodnom meradle, rozširovanie znalostného managementu na celú organizáciu spôsobuje často problémy. Jednotlivé časti organizácie nemajú jednotné IS/IT, podniková kultúra a spôsob komunikácie je v rôznych častiach sveta odlišná a taktiež majú iný vzťah k tichým znalostiam. V určitej miere je možné tieto problémy prekonať pomocou komunikácie (pravidelnými schôdzkami skupín a komúnít, prezentáciami

dosiahnutých výsledkov a diskusiami). Táto fáza je zložitá, trvá dlhšiu dobu a organizácie musia mať trpezlivosť, pokiaľ sa práca so znalosťami nestane každodennou súčasťou práce (Truneček, 2004).

Inštitucionalizácia znalostného managementu

V tejto fáze sa práca so znalosťami stáva súčasťou podnikania a podnikateľského modelu a tiež prirodzenou súčasťou každodenných aktivít pracovníkov. Dôležitou úlohou je vytvoriť a udržať rovnováhu medzi všeobecnými riadiacimi aktivitami jednotlivých častí organizácie a potrebami riadenia znalostí. Znalostné aktivity sú veľmi dôležité a organizácia na ne vytvára špeciálny rozpočet. Z tohto dôvodu dochádza k zmenám organizačnej štruktúry podniku na štruktúru, ktorá vyhovuje požiadavkám znalostného managementu (Truneček, 2004).

Podľa Mládkovej (2004) implementácia znalostného managementu touto fázou nekončí. Ide predovšetkým o kontinuálnu cestu zlepšovania a adaptácie. Medzi kritické faktory úspechu tejto cesty patrí predovšetkým angažovanosť a dôveryhodnosť manažérov, motivácia a schopnosť inšpirovať, stratégia a vízia, vhodný spôsob práce s odporom a predovšetkým komunikácia.

2.4.2 Kritické faktory a prínosy znalostného managementu

Pri implementácii a zavádzaní znalostného managementu do organizácie sa môžeme stretnúť s prekážkami a kritickými faktormi. Medzi najdôležitejšie prekážky a kritické faktory, ktoré je potrebné postupne prekonávať patrí (Truneček, 2004):

- ❖ vnútropodniková politika
- ❖ nedostatočne formulovaná a zdieľaná podniková stratégia
- ❖ nedostatok zdrojov
- ❖ nedostatočná podpora vrcholového vedenia a manažérov

- ❖ konkurenčný tlak na zamestnancov (vznik prostredia, v ktorom znalosti znamenajú moc a pracovníci nemajú záujem o spoluprácu)
- ❖ negatívny postoj a vzťah pracovníkov ku zmenám
- ❖ zlým pochopením pojmu znalosť a významu znalostí pre firmu

Podľa Mládkovej (2004) medzi najdôležitejšie prínosy znalostného managementu pre organizáciu patrí:

- ❖ rastúca inovatívna kapacita firmy – organizácia lepšie využíva pracovníkov a znalosti, získava a podporuje nové skúsenosti a zručnosti, lepšie vytvára nové produkty a služby, zvyšuje sa kvalita toho, čo podnik produkuje
- ❖ rastúca schopnosť firmy reagovať na nové podnety, čo sa predovšetkým prejavuje rastom flexibility, rýchlosti a správnosti v rozhodovaní, väčším zdieľaním tichých znalostí a zlepšením organizačného učenia
- ❖ zlepšujúca sa orientácia organizácie na zákazníka – organizácia si ľahšie získava a udržiava zákazníkov a je schopná rýchlejšie reagovať na zmenu požiadaviek na výrobok a jeho kvalitu.
- ❖ zlepšujúce sa dodávateľské siete, rastúca efektivita dodávateľských reťazcov, vytvárajú sa lepšie dodávateľsko-odberateľské vzťahy
- ❖ rastúca tzv. vnútorná kvalita, čo sa prejavuje v rastúcej prevádzkovej efektivite, pracovnej morálke a loajalitou pracovníkov k organizácii

2.5 Štandardizácia znalostného managementu

V poslednej dobe sú vytvárané systémy, ktoré sa snažia sledovať, merať a riadiť intelektuálny kapitál. Existuje mnoho metód určených ku sledovaniu a meraniu nehmotného majetku napr. *Scandia Navigator*, *Value Chain*, *Scorecard*, *Total Value Creation*, *Accounting for Future* a *WM DATA*. V súčasnosti je však najpoužívanejším a najznámejším systém ***Balanced Scorecard***. V priemyslovom veku bol úspech podniku založený predovšetkým na špecializácii, úsporách z rozsahu a znižovanie nákladov bolo základom pre podnikovú

efektívnosť. Podniky využívali dokonale prepracovaný účtovný model a finančné výkazníctvo sa stalo základným podkladom pre budovanie nástrojov riadenia (Truneček, 2004).

Hlavný predstaviteľ managementu P. Drucker vyslovil myšlienku, že priemyslový vek končí a začína vek informačný a znalostný, preto treba brať znalostnú ekonomiku vážne. Zdrojom bohatstva sa stávajú znalosti, ktoré sú veľmi dôležité pre organizačný rozvoj a ktoré sa pre podniky stávajú jediným zdrojom konkurenčnej výhody. Pre dosiahnutie úspechu a efektívneho fungovania podniku sa vyžadujú nové schopnosti ako napr. vytvoriť dobré vzťahy so zákazníkmi, mobilizovať schopnosti zamestnancov, motivovať ich, implementovať informačné technológie, databázy a systémy. Toto sú činnosti, ktoré sa nedajú merať a riadiť na základe finančných prístupov, preto tradičné účtovné modely musia byť obohatené a doplnené o položky, ktoré zahŕňajú nehmotné a intelektuálne aktíva. Tieto aktíva sú pre podnik veľmi dôležité, aby mohli byť riadené a merané, tak v poslednej dobe sú vytvárané systémy, ktoré túto činnosť umožňujú (Truneček, 2004).

Metóda *Balanced Scorecard* (BSC)

Jedným z nástrojov, ktorý umožňuje a pomáha organizáciám prepojiť strategické ciele s operatívnymi činnosťami a umožňuje ich meranie je *Balanced Scorecard* (BSC). Aby bol podnik dlhodobou konkurencieschopný a túto potrebu nedokáže model riadenia založený na finančných ukazovateľoch zaistiť, vznikla táto metóda strategického systému merania výkonnosti.

Jedná sa o metódu, ktorá sa zameriava a poskytuje finančné i nefinančné ukazovatele. Pre management podniku predstavuje táto metóda spôsob, akým je možné získať informácie o efektívnosti jednotlivých prvkov organizačnej štruktúry. Jej počiatky siahajú do roku 1992. Táto nová koncepcia merania výkonnosti podniku sa zameriava na vytváranie budúcich príležitostí rastu a predstavuje pohľad formulovania, uskutočňovania a implementovania stratégie podniku. BSC odpovedá na otázku „ako“. Ako merateľným spôsobom realizovať myšlenú stratégiu (Truneček, 2004).

Podľa Trunečka (2004) táto metóda prepája víziu a strategické riadenie a výkonnosť podniku a jeho útvarov sleduje z týchto pohľadov:

- ❖ Finančný pohľad – sledovanie výstupov z manažérskeho a finančného účtovníctva. Podnik sleduje zisk, rast predaja, cash flow, pridanú hodnotu. Ide o dobré prepojenie finančnej perspektívy s podnikovou stratégiou a jej cieľmi.
- ❖ Zákaznícky pohľad – identifikácia zákazníckych a tržných segmentov, stanovenie meradiel výkonnosti podnikateľských jednotiek v cieľových segmentoch. Výstupy zahŕňajú spokojnosť a loajalitu zákazníkov, získavanie nových zákazníkov, ziskovosť zákazníkov, rýchle a včasné dodávky. Táto perspektíva umožňuje formulovať stratégiu, ktorá je orientovaná na zákazníka a trh, a tak do budúcnosti zaistí vysokú finančnú návratnosť.
- ❖ Interné procesy – sú orientované procesne a zisťujú sa tu kritické procesy, v ktorých podnik musí dosahovať dobré výsledky. Na túto perspektívu sa dívame z dvoch hľadísk: musí poskytnúť zákazníkovi také výhody, ktoré ich zaujmú a pomôžu ich udržať a sú schopné naplniť očakávania akcionárov. Podnik sleduje tieto procesy a snaží sa ich neustále zdokonaľovať.
- ❖ Učenie sa a rast – táto perspektíva je založená na princípoch znalostného managementu a je zameraná na sledovanie a zisťovanie znalostí zamestnancov a potreby ich budúceho zvyšovania. Vychádza zo základných zdrojov: ľudí, systémov, podnikových procedúr. Jedná sa o efektívne investície do rekvalifikácie zamestnancov, zlepšenie informačných technológií, zdokonalení podnikových procesov a rutinných postupov.

Tieto štyri perspektívy vytvárajú rámec BSC a management podniku môže hodnotiť, ako jeho podnikateľské jednotky pridávajú hodnotu pre súčasných zákazníkov a ako pripravujú tvorbu hodnôt pre zákazníkov budúcich. Týmto spôsobom sa zachytáva nielen krátkodobá výkonnosť, ale aj hodnoty, ktoré vedú k vyššej dlhodobej finančnej výkonnosti a konkurencieschopnosti. Prínos metódy BSC spočíva v ucelení predstavy manažérov, čoho chce podnik do budúcnosti dosiahnuť, kam chce smerovať a čo bude dôležité a kľúčové pre dlhodobý úspech podniku (Truneček, 2004).

2.6 Informačná stratégia, systém a technológia podniku

Ak chce organizácia úspešne obstať v konkurenčnom prostredí, musí mať spracovanú svoju stratégiu v oblasti spracovania a riadenia informácií. Informačná stratégia určuje základ pre ďalšie smery budovania toku informácií, preto by mala informačná stratégia obsahovať kľúčové informácie, prehľad štandardov, ktoré bude organizácia uplatňovať pri tvorbe informačného systému, finančné prostriedky, ktoré organizácia vyčlení na realizáciu a plán rozvoja informačného systému (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

Medzi hlavné časti informačnej stratégie patrí aj zavedenie informačného systému v organizácii. V organizácii by mal byť zavedený určitý systém údajov a informácií, ktoré má organizácia k dispozícii z interného a externého prostredia. Informačný systém je obvykle definovaný ako účelové usporiadanie vzťahov medzi ľuďmi, údajmi, informáciami, ich zdrojmi a procedúrami ich spracovania. Zavedenie informačného systému pozitívne ovplyvňuje prostredie a kultúru v celej organizácii a mal by byť vytvorený ako základný informačný zdroj a nástroj pre rozhodovanie na všetkých riadiacich úrovniach organizácie (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

Fungovanie celého systému a realizáciu informačného procesu je možné zaistiť prostredníctvom informačných a komunikačných technológií. Prostredníctvom informačných technológií sa realizujú toky údajov a informácií v každej organizačnej jednotke a v celej organizácii. Rozvoj informačných technológií v podniku ovplyvňuje informačné prostredie, podnikateľské prostredie, strategické faktory prosperity a konkurencieschopnosti. Medzi základné prvky informačných technológií môžeme zaradiť: hardware, základný aplikačný a technologický software, komunikačné siete, robotiku a inteligentné čipy (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

2.7 Znalostní pracovníci

V súčasnej dobe predstavujú znalostní pracovníci pre manažérov veľkú výzvu. Sú to pracovníci, ktorí disponujú špecifickou znalosťou alebo súborom znalostí a vytvárajú hodnoty na základe svojich znalostí. Tieto znalosti sú pre organizáciu dôležité a nemôže ich získať iným spôsobom než za pomoci znalostných pracovníkov. Znalostným pracovníkom môže byť človek, ktorý je vysoko kvalifikovaný a ostatní si ho cenia. Ale môže ísť aj o človeka, ktorý je nenápadný a v organizácii nikto netuší, že práve tento človek je znalostným pracovníkom a je pre ňu dôležitý (Mládková, 2005).

2.7.1 Definícia znalostného pracovníka

Intelektuálny kapitál predstavuje pre organizáciu najdôležitejší zdroj znalostí, ktoré organizácia má k dispozícii. Nezahŕňa len znalosti, ale taktiež schopnosti a ochotu pracovníkov tieto znalosti použiť pri svojej práci v prospech organizácie. V súčasnej dobe najviac pozornosti získava ľudský kapitál, ktorý je tvorený pracovníkmi so svojimi znalosťami, schopnosťami, zručnosťami, prístupom k práci a motiváciou.

Koncept znalostného pracovníka vznikol už pred mnohými rokmi a za jeho autora je považovaný P. Drucker (1993). Podľa neho je za znalostného pracovníka považovaný ten, ktorý vie, ako správne umiestniť svoje poznatky a vedomosti tak, aby sa dosiahlo ich maximálneho využitia.

Podľa Mládkovej (2005) má znalostný pracovník tieto charakteristické rysy:

- ❖ má znalosť, ktorá je pre organizáciu veľmi dôležitá a mnohokrát je jediným, kto ju v organizácii má
- ❖ dokáže túto znalosť prakticky použiť aj využiť
- ❖ jeho znalosť môže byť čiastočne podvedomá, pracovník o nej nemusí vedieť alebo jej nemusí prisudzovať príliš veľký význam

- ❖ ostatní pracovníci v organizácii majú k tejto konkrétnej znalosti obmedzený prístup, to znamená, že sa ju nemôžu z nejakých dôvodov naučiť (môže to byť jednak časovo a finančne náročné alebo nemožné, pretože im chýba znalosť, ktorá podmieňuje tvorbu tej konkrétnej znalosti), alebo ju nemôžu použiť (je viazaná na určitý certifikát napr. vysokoškolský diplom, výučný list)
- ❖ znalostní pracovníci často pracujú duševne
- ❖ pri práci používajú viac mozog ako ruky a zarábajú si na živobytie tým, že myslia
- ❖ dokážu sa neustále učiť novému, túžia po osobnom rozvoji, stále sa zdokonaľujú
- ❖ vytvárajú, rozširujú a používajú znalosti,
- ❖ vytvárajú si vzťahy s ostatnými ľuďmi v organizácii a spolupracujú s nimi,
- ❖ pre organizáciu sú zdrojom kreativity

Znalostní pracovníci dnes tvoria asi dve tretiny pracovníkov vo vyspelých ekonomikách a sú to práve oni, ktorí zaisťujú rast a prosperitu svojich zemí (Mládková, 2008).

2.7.2 Problémy s riadením znalostného pracovníka

Podľa Mládkovej (2008) problém so znalostnými pracovníkmi na rozdiel od typických manuálnych pracovníkov spočíva vtom, že hlavná časť ich práce prebieha v ich hlavách, je čiastočne podvedomá a manažéri ho preto nemôžu sledovať a kontrolovať. Značná časť znalostí, ktoré znalostní pracovníci pri práci používajú, je podvedomá, a ani znalostní pracovník nemusí mať jasno, ako sa dostal k výsledku svojej činnosti. Pri riadení znalostných pracovníkov tradičné spôsoby príkazov a kontroly nefungujú a preto ich nie je možné používať ako u manuálnych pracovníkov.

Znalostných pracovníkov je ťažké kontrolovať, pretože mnohokrát vedia viac o svojej práci než manažér. Odchod znalostného pracovníka z organizácie môže spôsobiť väčšie problémy než sa predpokladá, preto manažér musí znalostnému pracovníkovi veriť, že naozaj podáva najlepší možný výkon (Mládková, 2004).

2.7.3 Hlavné rozdiely medzi znalostným a manuálnym pracovníkom

Problematika, ktorá sa týka znalostných pracovníkov a ťažkostí, ktoré manažéri majú so znalostnými pracovníkmi, sa dá veľmi dobre pochopiť, ak porovnáme spôsob práce a riadenia znalostného pracovníka a tradičného manuálneho pracovníka (Tabuľka č. 2.3).

Charakteristika	Manuálny pracovník	Znalostný pracovník
Hlavná surovina práce	materiálne prvky	znalosti
Pracovný postup	zjavný	skrytý
Viditeľnosť práce	vysoká	nízka
Väzba na výsledky	priama a okamžitá	nepriama, efekt sa prejavuje neskôr
Znalosť	koncentrovaná v rukách manažérov	rozptýlená v hlavách pracovníkov
Moc je založená na	postavenie človeka vo formálnych a mocenských štruktúrach organizácie	na profesii, znalosti a postavení človeka v mocenských organizačných štruktúrach
Podstata práce	lineárna	nelineárna
Spôsob reakcií	je daný pozíciou a úlohou	pracovník podľa konkrétnej situácie rozhoduje sám, ako bude reagovať na podnety
Štandardy tvoria	iní pracovníci	pracovník sám
Kontrola je zameraná na	pracovníka	práci a na jej výsledku
Kontrolu prevádza	manažér	pracovník
Výkony sa merajú	v súlade so štandardami	na základe prínosu pracovníka
Rola pracovníka	nástroj	prostredník

Tabuľka č. 2.3: Hlavné rozdiely medzi znalostným a manuálnym pracovníkom (Mládková, 2008)

Dôležitým rozdielom medzi manuálnym a znalostným pracovníkom je ich vzťah ku znalostiam. Manuálny pracovník disponuje znalosťami, ktoré sa týkajú jeho práce či profesie, ale chýbajú mu širšie znalosti, tie sú sústredené na manažérskej úrovni organizácie. Znalostný pracovník disponuje znalosťami, ktoré nie sú všeobecne známe a ktoré často nikto ani manažér v organizácii nemá. Znalostná práca na rozdiel od práce manuálnej vyžaduje, aby

pracovník mal mnoho znalostí, lepší vzdělání v danom obore a taktiež schopnosť pracovať a rozhodovať sa samostatne (Mládková, 2008).

Riadenie manuálneho a znalostného pracovníka si vyžaduje odlišný spôsob riadenia. Ak riadi manažér pracovníka manuálneho, môže ho kontrolovať, prikázať mu, ktoré znalosti ku svojej práci použije a určovať priebeh jeho práce. Sú porovnávané výsledky jeho práce so štandardami konkrétnych činností (Mládková, 2008).

Znalostní pracovníci vedía o svojej práci často viac než ich manažéri. Vytvárajú si svoje vlastné štandardy, podľa ktorých sa aj riadia. Sami si volia nielen postup práce, ale aj spôsob reakcie na nečakané problémy. Mnohí z nich prevádzajú konečnú kontrolu svojho výrobku alebo poskytnutú službu (Mládková, Truneček, Milovský, 2006).

2.7.4 Produktivita znalostného pracovníka

Produktivita pracovníka, ktorý disponuje znalosťami, je podľa P. Druckera (1993) určovaná šiestimi najdôležitejšími faktormi:

- ❖ voľba cieľa práce – pri manuálnej práci kľúčová otázka znie: „Ako by sa táto práca mala vykonávať? Ako sa dá čo najlepšie splniť pracovná úloha?“, pri produktivite pracovníka disponujúceho znalosťami je nutné si položiť otázku: „Čo je jeho úlohou a čo by ňou malo byť?“ Znalostný pracovník si z veľkej časti stanoví sám, čo je jeho úlohou a čo je cieľom jeho práce.
- ❖ autonómia – znalostní pracovníci musia mať značnú samostatnosť, aby sa každý z nich mohol v určitej miere riadiť sám. S tým súvisí aj zodpovednosť za vlastné príspevok k podnikovým cieľom.
- ❖ nepretržitá inovácia – do pracovnej náplne znalostného pracovníka musia byť zabudované nepretržité inovácie, ktoré sú súčasťou jeho práce, jeho úloh a povinností. Inovácie musia byť do jeho práce zabudované ako systém.

- ❖ permanentné učenie – práca so znalosťami vyžaduje nepretržité učenie, ale taktiež zdieľanie informácií a vedomostí, nepretržité učenie druhých a prácu v tíme.
- ❖ akosť práce – u produktivity znalostného pracovníka nie je dôležitá len kvalita práce, ale aj akosť práce. Akosť značnej časti práce so znalosťami je doteraz hodnotená skôr subjektívnym úsudkom než objektívnymi kritériami.
- ❖ nové poňatie práce – znalostný pracovník musí byť pre podnik považovaný za kapitálové aktívum a nie náklad. Náklady je treba redukovať, plánovo znižovať, ale aktíva je treba pestovať a rozmnožovať. Toto je zásadný rozdiel, ktorý nie je až tak v praxi dostatočne pochopený.

2.7.5 Znalostný vodca

Znalostný management zahrňuje efektívne prepojenie tých, ktorí vedia, a ktorí vedieť potrebujú a súčasne zahrňuje premenu osobných znalostí na znalosti organizácie. Tí, ktorí vedia sú z hľadiska znalostného managementu predovšetkým znalostní pracovníci a stredný management. Tí, ktorí majú za úlohu zaistiť prepojenie, sú znalostní vodcovia a znalostní manažéri (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

Znalostný vodca (líder) je vedúci pracovník, ktorý navrhuje víziu organizácie, jej poslanie, strategický rozvoj, ciele a hodnoty. Je vodcom tímu a súčasne aj členom. Je zodpovedný za správne využívanie znalostí znalostných pracovníkov, za ich motiváciu, inšpiráciu a za presvedčovanie špecialistov ísť si za vytýčeným cieľom (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

2.7.6 Znalostný manažér

Podobne ako boli zavedené pojmy *Chief Information Officer* (CIO), *Chief Financial Officer* (CFO), *Chief Executive Officer* (CEO), bol taktiež zavedený pojem vedúci znalostný manažér (*Chief Knowledge Officer*, CKO).

Podľa Bureša (2007) medzi hlavné úlohy CKO je možné zahrnúť:

- ❖ presadzovať prístupy založené na znalostiach a učení
- ❖ vytvárať, implementovať znalostnú infraštruktúru organizácie
- ❖ zabezpečovať primárny styk s externými poskytovateľmi informácií a znalostí
- ❖ poskytovať podnety pre vytváranie znalostí
- ❖ byť zoznámený so znalostne orientovanými spoločnosťami a technológiami
- ❖ vytvárať znalostnú stratégiu a budovať kultúru znalostí

Znalostný manažér je vedúci pracovník, na ktorého boli delegované právomoci a povinnosti týkajúce sa riadenia znalostí v organizácii. Jeho úlohou je realizácia vízie a cieľov organizácie a zaistenie optimálnej realizácie disponibilných znalostí. Jeho cieľom je urobiť zo znalostí a intelektuálneho kapitálu organizácie jej konkurenčnú výhodu. Súčasťou jeho práce je i podpora získavania znalostí, ich maximálne využitie, udržanie kľúčových znalostí v organizácii a podpora zdieľania informácií a znalostí (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

2.7.7 Užšia špecializácia CKO

Podľa Vymětala, Diačikovej a Váchovej (2005) je „popis práce“ znalostného manažéra a jeho zameranie značne široké a obvykle sa sústreďuje do niekoľko užších špecializácií. Znalostný manažér je odborníkom na IT. Má prehľad o nástrojoch pre monitorovanie a identifikáciu znalostí, ich ukladania a výmenu, komplexnú znalosť o nástrojoch pre skupinovú spoluprácu a prehľad o novinkách v oblasti IT.

Znalostný manažér je architektom a stratégom. Navrhuje systémy a procesy pre meranie účinnosti zavádzaných opatrení a vytvára stratégiu pre správu a zdieľanie znalostí.

Znalostný manažér je podnikateľ, ktorý má skúsenosti z najrôznejších oborov, má schopnosť presadzovať nové a často riskantné aktivity. Je odolný voči stresu a presadzuje zmeny u vedenia organizácie i u radových spolupracovníkov.

2.7.8 Hybridný manažér

Znalostní manažéri sú niekedy označovaný za „hybridných manažérov“ vzhľadom k tomu, že je na nich kladené široké spektrum požiadaviek. Aby znalostný manažér vykonával svoju funkciu úspešne, musí mať predovšetkým dostatok voľného času pre premýšľanie a diskusie so spolupracovníkmi a taktiež dostatočnú podporu zo strany vrcholového vedenia organizácie (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

Podľa Vymětala, Diačikovej, Váchovej (2005) je dôležitým faktorom aj efektívna komunikácia znalostného manažéra, pretože práve vďaka komunikácii neuspěje pri realizácii projektov znalostného managementu asi 20 %. Charakteristické pre CKO je integrovaný a komplexný pohľad na problematiku riadenia, myslenie v súvislostiach, vysoká kreativita a uvažovanie v smere od celku k špeciálnym znalostiam. Znalostný manažér je človek, ktorý je všeobecne vzdelaný, má široký rozhľad, inovatívny a nepretržite sa učiaci. Nemusí riadiť len vlastný tím spolupracovníkov, ale spolupracuje so všetkými, ktorí sa podieľajú na znalostnom systéme organizácie.

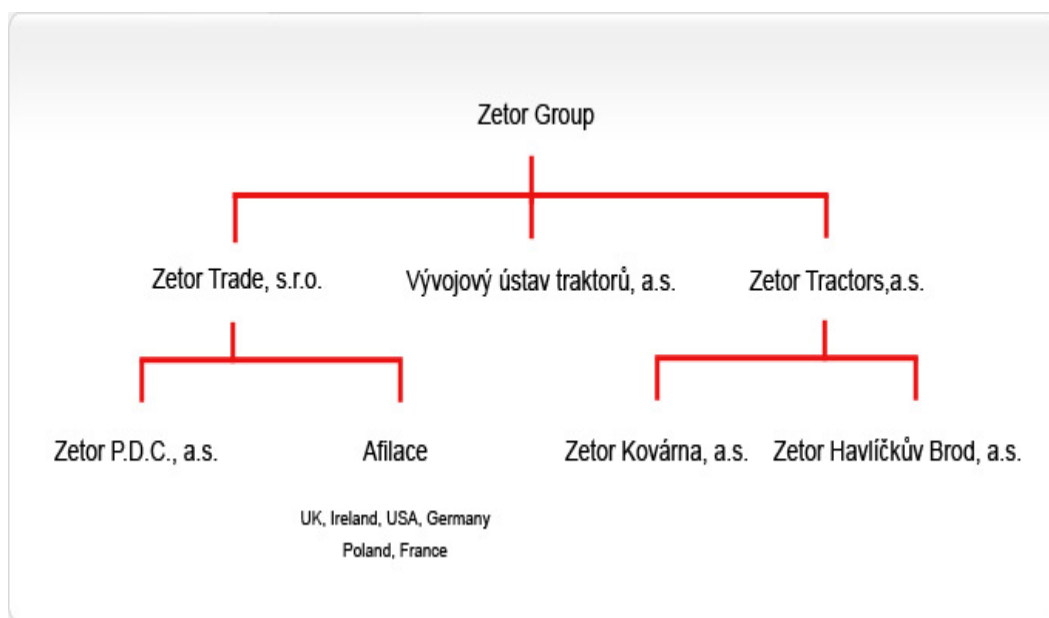
Požiadavky na znalostného pracovníka, znalostného vodcu a znalostného manažéra sa môžu v určitých prípadoch prekrývať a prelínať. Záleží to však na konkrétnych podmienkach danej organizácie. V osobe znalostného manažéra dochádza k prepojeniu informačnej a znalostnej stratégie organizácie, preto je nevyhnutné, aby bol znalostný manažér zaradený do top managementu v organizácii (Vymětal, Diačiková, Váchová, 2005).

3 CHARAKTERISTIKA VYBRANEJ ORGANIZÁCIE

Vybraná organizácia ZETOR HAVLÍČKŮV BROD, a.s. (ďalej len ZETOR HB) - patrí do skupiny Zetor Group, ktorá je celosvetovo známa výrobou traktorov a patrí do nadnárodného holdingu HTC holding, a.s. Slovenská republika.

3.1 Vznik a vývoj spoločnosti

ZETOR HB je definovaná ako SBU (*Strategic Business Unit*) - v rámci Zetor Group. Spoločnosť bola založená v roku 2003 ako dcérska spoločnosť ZETOR, a.s. Štruktúru skupiny Zetor Group môžeme vidieť na nasledujúcom obrázku (Obrázok č. 3.1). Názov ZETOR vznikol jednoduchým spojením názvu „ZET“, používaného továrňou Zbrojovka Brno zaoberajúcou sa pôvodne výrobou zbraní, kde bol v roku 1945 skonštruovaný prvý traktor Z 25 a z posledných dvoch písmen slova traktor – „or“.



Obrázok č. 3.1: Štruktúra skupiny Zetor Group (Zdroj: firemné materiály)

Pred vstupom nového investora do skupiny Zetor v roku 2002 závod ZETOR HB plnil funkciu prevádzky so špecializáciou na súčiastkovú základňu, prevažne pre výrobu traktorov

typu Major. Tomu odpovedala i technológia, ktorá bola používaná v osemdesiatych rokoch. V rámci reštrukturalizácie skupiny Zetor sa spoločnosť premenila na akciovú spoločnosť, ale neboli vytvorené štandardné podmienky pre fungovanie a rozvoj obchodnej spoločnosti. Až v rokoch 2007-2008 bol vložený do spoločnosti majetok jediného akcionára vo výške 142 miliónov korún českých. V tej dobe ZETOR HB zainvestovala do numericky riadených technológií, a tým došlo k významnému rastu produktivity. V spoločnosti sa zvýšila flexibilita výroby, zaviedli sa nové výrobky pre stávajúcich odberateľov, optimalizoval sa počet pracovníkov. Spoločnosť položila základy firemnej kultúry, zaviedli sa prvky lean managementu, ktoré sa týkali priestoru, pracovníkov, riadenia a energetického hospodárstva. Čiastočná reštrukturalizácia v spoločnosti bola aj v oblasti nákupu a logistiky s dôrazom na optimalizáciu počtu dodávateľov a aktivít CD/VA (cost down/value edit). Aktivita CD/VA je činnosť smerujúca k znižovaniu materiálových nákladov a to jednak jednaniami, ale aj technickými opatreniami smerujúcimi k náhrade resp. zmene materiálu na lacnejší.

ZETOR HB je spoločnosť s veľkými skúsenosťami a vlastným *know-how* v oblasti výroby komponentov pre traktorové jednotky. Patrí medzi najväčších dodávateľov do Zetor Tractors, a.s. a Zetor P.D.C., a.s., ktorí sú vlastne hlavnými zákazníkmi spoločnosti ZETOR HB na území Českej republiky. Hlavnými dodávateľmi sú výrobcovia odliatkov a výkovkov na území Českej republiky, Slovenskej republiky a Turecka. Výhodou spoločnosti sú niekoľkoročné skúsenosti pracovníkov. ZETOR HB má tri výrobné haly s rozlohou 13 600 m². V súčasnej dobe má spoločnosť 95 zamestnancov, z toho 67 zamestnancov pracuje vo výrobe. V spoločnosti je produkcia rozdelená do dvoch výrobných stredísk. Medzi hlavné výrobné segmenty v spoločnosti patrí ozubenie, hriadele, skrine, víka, rotačné súčiastky, zvárané strojové diely a montážne celky. V roku 2010 vyrába spoločnosť ZETOR HB 604 komponentov do prvomontáže traktorov Zetor a na náhradné diely.

Medzi silné stránky spoločnosti patrí *know-how* výroba súčiastok a náhradných dielov značky ZETOR, existencia stálych odberateľov a ich rozvoj, nízka cena výrobkov, výrobné plochy pre ďalší rozvoj a strategická poloha firmy. Spoločnosť ZETOR HB chce byť aj v budúcnosti jedným z významných dodávateľov Zetor Tractors, a.s., chce získať ďalších zákazníkov, vstúpiť na nové trhy, vyrábať príbuzné súčiastky, rozšíriť výrobu. Taktiež chce získať špecialistov príchodom nových mozgov do spoločnosti.

3.2 Predmet podnikania

Hlavnou náplňou činnosti spoločnosti je:

- ❖ výroba kovových dielov pre traktory
- ❖ delenie materiálov
- ❖ obrábanie kovov (sústruženie, frézovanie, brúsenie)
- ❖ zváranie kovov
- ❖ povrchové úpravy kovov
- ❖ lakovanie kovov základnými farbami
- ❖ zámočníctvo
- ❖ nástrojárstvo
- ❖ výroba, obchod a služby

3.2.1 Ciele a vízia spoločnosti

Hlavnou úlohou a cieľom spoločnosti je dynamicky rozvíjať výrobu agro súčiastok pre prvomontáž traktorov značky Zetor a náhradných dielov v divízii AGRO, vytvorenie divízie PRECIS s postupným nárastom podielu výroby a opracovanie súčiastok pre automobilový priemysel. Tento rozvoj chce spoločnosť dosiahnuť investíciami do nových technológií CNC, vylepšením firemnej kultúry, certifikáciou systému riadenia akosti podľa noriem ISO, implementáciou informačného systému do výroby a zásobovania, pravidelnými investíciami do vzdelávania zamestnancov.

Misia spoločnosti je definovaná ako zachovanie a dynamický rozvoj spoločnosti ZETOR HB v regióne Vysočina ako výrobcu agrosúčiastok a náhradných dielov.

Víziou spoločnosti je stať sa dominantným dodávateľom agrosúčiastok a strategickým partnerom pre Zetor Tractors, a.s. Spoločnosť ZETOR HB nechce byť v budúcnosti závislá na Zetor Group. Za jednu z vízií spoločnosť považuje kreativitu a možnosť smerovať dopredu a byť v roku 2014 na obrate 300 miliónov českých korún.

3.3 Organizácia a riadenie spoločnosti

Individuálnou záležitosťou každej spoločnosti je dobrá a vhodná organizačná štruktúra ako aj firemná kultúra. V tejto časti by som chcela názorne ukázať organizačnú štruktúru spoločnosti ZETOR HB. Spoločnosť sa pri vytváraní základnej a útvarovej štruktúry riadi samostatnou organizačnou normou.

Pod pojmom organizačné útvary sa v spoločnosti označuje:

- ❖ **úsek**, ktorý je vytvorený na vyššom stupni riadenia, vykazuje obvykle ucelený súbor činností a je riadený riaditeľom
- ❖ **odbor** je rozsiahlejší organizačný útvar zriaďovaný obvykle pre ľahšie riadenie úseku a vykonáva niekoľko skupín činností, je riadený líniovým manažérom (vedúcim odborom)
- ❖ **oddelenie** je organizačný útvar, ktorý vykonáva ucelenú skupinu činností, je riadený taktiež líniovým manažérom (vedúcim oddelenia)
- ❖ **pracovná pozícia** je pracovné miesto pre výkon jednej alebo viac pracovných činností

Vo výrobných útvaroch sa v spoločnosti používajú ďalšie názvoslovie:

- ❖ **prevádzka** je organizačný útvar, ktorý je zriadený pre prevádzanie a operatívne riadenie časti výrobného procesu
- ❖ **dielňa** je organizačný útvar vo vnútri prevádzky, zaisťuje operatívne riadenie úseku výrobného procesu
- ❖ **pracovisko** je priestor, v ktorom sa prevádza určitá pracovná operácia

Štatutárnym orgánom spoločnosti je predstavenstvo. Spoločnosť je riadená výkonným riaditeľom, ktorý je aj predsedom predstavenstva a pod neho spadá výrobný úsek, odbor kvality, odbor logistiky, nákupu a predaja, odbor financií a controlling, účtovníctvo, odbor ľudských zdrojov a odbor pre všeobecné záležitosti (Obrázok č. 3.2: Organizačná štruktúra).

Výrobný úsek tvorí oddelenie mechaniky, montáže, plánovania výroby, technológie, údržby a hospodárenia s náradím.

Výkonný riaditeľ zabezpečuje operatívne riadenie spoločnosti. V rozsahu poverenia, ktoré mu udelilo predstavenstvo spoločnosti, jedná a rozhoduje za spoločnosť. Vo svojich rozhodnutiach je viazaný strategickými rozhodnutiami predstavenstva, zákonnými predpismi, stanovami a organizačnými normami spoločnosti.

Poslaním **manažéra výrobného úseku** je riadiť a organizovať všetky činnosti spojené s výrobou komponentov a súčiastok. Jedná sa o plánovanie výrobného programu, na ktorý sú naviazané ďalšie výrobné činnosti. Povinnosťou manažéra výrobného úseku je organizovať a prevádzať rozborovú činnosť a návrhy na opatrenia pri zlepšovaní kvality, spolupracovať na spracovávaní dlhodobej koncepcie výroby z hľadiska výrobnej základne a vytvárať pre ňu hospodárske, technické a organizačné predpoklady, spolupracovať s útvarmi pri operatívnom a urýchlennom riešení pri zistených nedostatkoch v oblasti výroby.

Poslaním **manažéra odboru kvality** je riadiť a koordinovať komplexné činnosti zabezpečujúce systém kvality v rámci spoločnosti. Jeho riadiaca činnosť spočíva v tom, aby činnosti jednotlivých útvarov spoločnosti prispievali k dosahovaniu stanovených cieľov kvality a k zabezpečovaniu predpísanej kvality výroby a výrobku v náväznosti na normy o kvalite výrobkov a systém kvality spoločnosti.

Manažér, ktorý je poverený riadením **odboru logistiky, nákupu a predaja**, má na starosti zaisťovať činnosti spojené s výberom, hodnotením a rozvojom dodávateľov. Riadi a koordinuje činnosti, ktoré sú spojené so zákazkovou náplňou a zodpovedá za nákup materiálu, komponentov a jeho skladovanie, zaisťuje na základe požiadaviek útvarov prepravu materiálu, zabezpečuje prevádzku a údržbu prostriedkov pre logistiku v rámci spoločnosti.

Poslaním **manažéra finančného odboru a controllingu** je uplatňovať zásady plánovitosti a hospodárnosti vo všetkých oblastiach spoločnosti, zaisťovať ekonomický rozvoj v náväznosti na dlhodobé prognózy vývoja. Povinnosťou finančného manažéra je prevádzať

ekonomické analýzy pre potrebu ekonomického riadenia spoločnosti so zameraním na tieto hlavné úlohy:

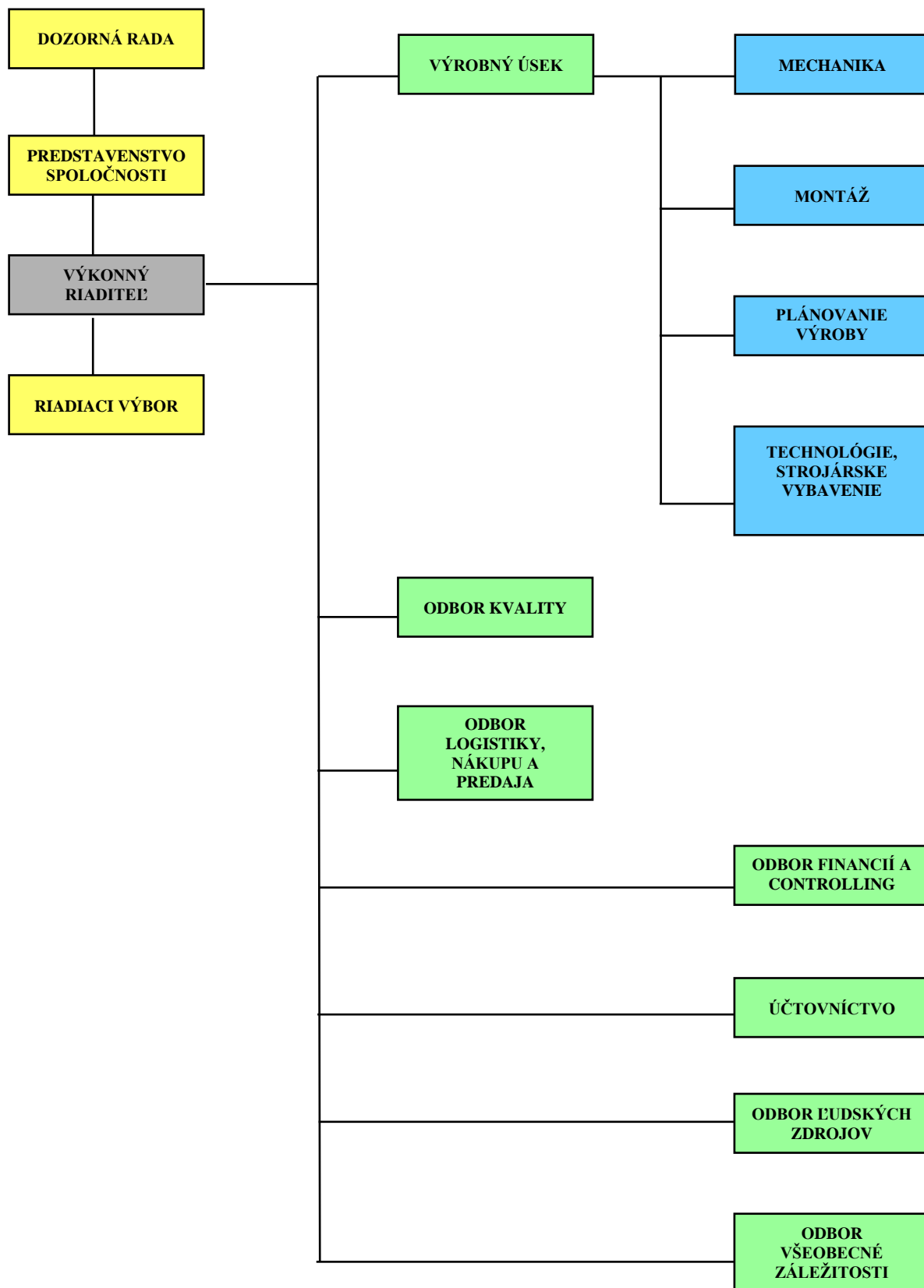
- ❖ navrhovať zásady vnútropodnikového riadenia v ekonomickej oblasti, prevádzať hĺbkovú ekonomickú analýzu na podklade dosiahnutých výsledkov hospodárenia spoločnosti
- ❖ na základe komplexnej ekonomickej analýzy hospodárskej situácie spoločnosti navrhovať prostriedky a nástroje optimálneho riadenia spoločnosti
- ❖ sledovať a vyhodnocovať ekonomické nástroje riadenia na podklade krátkodobých a dlhodobých výsledkov z prijatých a realizovaných opatrení

Manažér finančného odboru zodpovedá za správu finančných prostriedkov, za plnenie úverovej, daňovej a poisťovacej agendy spoločnosti, spracováva návrhy dlhodobých ekonomických prognóz spoločnosti, riadi práce v oblasti účtovníctva, účtovných uzávierok, controllingu a štatistiky.

Poslaním **manažéra pre odbor ľudské zdroje** je riadiť a organizovať činnosti spojené so zaisťovaním ľudských zdrojov, vzdelávaním a odmeňovaním zamestnancov spoločnosti, podporné činnosti v oblasti podateľne, archívu. Jeho povinnosťou je riadiť personálnu a mzdovú politiku spoločnosti, navrhovať systém vzdelávania a zaisťovať jeho realizáciu, analyzovať vývoj produktivity práce, organizovať kolektívne vyjednávanie a zaisťovať návrh kolektívnej zmluvy.

Manažér poverený riadením **odboru pre všeobecné záležitosti** riadi administratívne a správne činnosti spoločnosti, zodpovedá za stratégiu a realizáciu BOZP/PO, navrhuje, zjednáva a koordinuje činnosti spojené s dodávkou v oblasti upratovacích služieb a stravovania, navrhuje výber mobilných operátorov, sleduje optimálne riešenie mobilných hlasových a dátových služieb, zaisťuje opravu, údržbu služobných vozidiel, technické a emisné prehliadky, dispečerskú činnosť, sleduje spotrebu PHM, zaisťuje činnosť podateľni a archívu.

Obrázok č. 3.2: Organizačná štruktúra (Zdroj: firemné materiály)



3.4 Systém manažérstva kvality

V spoločnosti ZETOR HB je zavedený a používa sa systém riadenia kvality. Spoločnosť sa správa a dodržiava štandardy spojené s riadením kvality, ale nemá obnovenú recertifikáciu akosti podľa noriem ISO v riadnom termíne. Cieľom spoločnosti je obnovenie certifikácie akosti ISO 9 001:2000 podľa stratégie spoločnosti v roku 2012.

3.4.1 Politika a ciele kvality

Politika kvality predstavuje v spoločnosti strategický dokument a pri jeho tvorbe musí vrcholový management vychádzať z celkovej stratégie spoločnosti a to obchodnej, technickej, výrobnnej a ekonomickej. Pri stanovení a určovaní politiky kvality sa vychádza predovšetkým z potrieb zákazníkov a všetkých zainteresovaných strán, z celkovej analýzy spoločnosti a možnosti neustáleho zlepšovania systému manažérstva kvality.

Spoločnosť si neustále uvedomuje svoju závislosť na zákazníkoch a teda hlavnou prioritou spoločnosti je spokojnosť zákazníka. Systematickým a trvalým sledovaním potrieb a očakávaní zákazníkov zabezpečuje zvyšovanie kvality a inováciu výrobkov s cieľom získať výhodné postavenie a dobré meno firmy na trhu. Zárukou efektívnosti a prospešného fungovania firmy pokladá hlavne odborne vzdelaných, správne informovaných a dostatočne motivovaných zamestnancov. Spoločnosť má spoľahlivých dodávateľov na materiály, výrobky a služby s dlhodobými vzájomne výhodnými a korektnými partnerstvami pri uplatňovaní neustáleho zlepšovania kvality nakupovaných materiálov, výrobkov a služieb. V záujme vedenia spoločnosti je podpora otvorenej komunikácie medzi zamestnancami a priamej zodpovednosti manažérov, pretože toto je zárukou konkurencieschopných výrobkov, ktoré sú pri splnení potrieb a očakávaní zákazníkov predajné a prinášajú spoločnosti optimálny efekt. Spoločnosť sleduje a neustále zlepšuje procesy a činnosti, ktoré nevytvárajú požadovaný finančný prínos, lebo sú pomalé a nepružné. Postupne odstraňuje aktivity vykonávané na nesprávnom mieste alebo v nesprávnom čase. Spoločnosť bude naďalej a trvale vyhľadávať príležitosti, ktoré prinesú zlepšenie vo všetkých oblastiach pôsobenia.

3.5 Systém environmentálnej politiky

V dnešnej dobe čoraz viac rastie záujem o zlepšovanie kvality životného prostredia. Spoločnosť si uvedomuje, že ochrana životného prostredia a ochrana ľudského zdravia je jednou z hlavných priorít tejto doby. Spoločnosť si je vedomá, že musí brať do úvahy jednak environmentálne dopady činností, výrobkov a služieb vo vnútri organizácie, tak i mimo nej. Environmentálna politika spoločnosti je verejným dokumentom, ktorý musí byť prístupný širokej verejnosti, tak aj kontrolným orgánom a orgánom štátnej správy v písomnej podobe. Na jednej strane zaväzuje podnik nielen ku plneniu zákonných a ďalších požiadaviek, ale aj plneniu požiadaviek nad ich rámec, aby to smerovalo k trvalému zlepšovaniu svojho správania sa k životnému prostrediu. Spoločnosť ZETOR HB plánuje prijať v roku 2014 environmentálnu politiku spoločnosti a dáva si za cieľ certifikáciu podľa noriem ISO 14 001.

3.6 Personálna politika

Hlavným cieľom v oblasti personálnej politiky je rozvinúť v spoločnosti tvorivý a pracovný potenciál, realizáciu firemných cieľov a stabilizáciu zamestnancov.

V oblasti personálnej politiky sa odbor ľudských zdrojov zameriava hlavne na tieto hlavné smery:

- ❖ vzdelávanie a rozvoj zamestnancov
- ❖ zdravotnú starostlivosť
- ❖ motiváciu zamestnancov
- ❖ sociálne a kultúrne vzdelávanie
- ❖ firemnú kultúru

Vrcholový management spoločnosti využíva nástroje riadenia, ktoré sú zamerané na dosiahnutie cieľov, podporovanie tímovej spolupráce, leadership a finančnú motiváciu.

4 ANALÝZA UPLATŇOVANIA ZNALOSTNÉHO MANAGEMENTU VO VYBRANEJ ORGANIZÁCIÍ

4.1 Predmet analýzy

Vo výskumnej časti svojej diplomovej práce sa zameriavam na to, aký postoj má management spoločnosti ku zdieľaniu stratégie a strategických cieľov, akým spôsobom pristupuje ku riadeniu znalostí a ako uplatňuje prvky znalostného managementu. Ďalej sa sústredžujem na to, ako vedenie spoločnosti podporuje prenos a tvorbu tichých znalostí, a taktiež do akej miery ovplyvňuje podniková kultúra daný podnik.

Cieľom je zistiť, akú úlohu a význam zohráva stratégia spoločnosti, riadenie znalostí a znalostný management, tiché znalosti a podniková kultúra v analyzovanej spoločnosti a taktiež zistiť aká forma komunikácie prebieha vo vnútri spoločnosti.

Chcela by som objasniť, že znalostný management vychádza zo zvolenej podnikovej stratégie, ktorú dosahuje maximálnym využitím intelektuálneho kapitálu a znalosťami svojich pracovníkov pre zvýšenie výkonnosti a pomocou podpory informačných technológií. V teoretickej časti som sa zaoberala pojmami, ktoré popisujú znalostný management, znalostnú stratégiu, riadenie znalostí a podnikovú kultúru. Chcela by som ukázať, že dôležitou súčasťou znalostného managementu je aj podpora vzájomnej komunikácie, dobre fungujúca medzilidská komunikácia, tímová práca, budovanie priateľského nekonkurenčného prostredia pre šírenie a zdieľanie znalostí, čo musí byť podporené hlavne silnou podnikovou kultúrou a správnu motiváciou zamestnancov, aby svoje znalosti využívali a boli ochotní sa o svoje znalosti podeliť so svojimi spolupracovníkmi a tým by podporovali zdieľanie a výmenu znalostí v organizácii. Z toho vyplýva, že znalostný management prechádza všetkými manažérskymi činnosťami i aktivitami v podniku.

Aby som mohla posúdiť stav danej problematiky vo vybranej organizácii a získať potrebné informácie, rozdelila som svoju analýzu do piatich hlavných okruhov:

- ❖ zistiť názory a postoj managementu na podnikovú stratégiu, strategické ciele, úroveň riadenia
- ❖ zistiť aká je úroveň riadenia znalostí a znalostného managementu v podniku, rozvoja a využívania znalostí a zručností, uplatňovania novo nadobudnutých znalostí a zručností
- ❖ zistiť úroveň a rozvoj tichých a explicitných znalostí, šírenia a zdieľania informácií
- ❖ zistiť aká je forma a úroveň komunikácie v spoločnosti, využívanie informačných a výrobných technológií
- ❖ zistiť úroveň podnikovej kultúry v spoločnosti

4.2 Zdroje získavania informácií a použité metódy

Za účelom získania informácií o stratégii spoločnosti, o stave rozvoja riadenia znalostí, podnikovej kultúry a rozvoja tichých a explicitných znalostí pre moju diplomovú prácu, som uplatnila a použila niekoľko nasledujúcich metód a techník. Tieto použité metódy a techniky nie sú až tak nákladné a náročné na čas, a taktiež majú vysokú vypovedaciu schopnosť.

V mojej diplomovej práci boli použité a uplatnené tieto metódy:

- ❖ štúdium a analýza dostupných podnikových materiálov
- ❖ rozhovor s výkonným riaditeľom spoločnosti
- ❖ dotazník

Podnikové materiály

Na základe vzájomnej spolupráce so spoločnosťou ZETOR HB, mi boli poskytnuté podnikové materiály, ktoré boli pre mňa veľmi dobrým zdrojom informácií. Tieto materiály mi dopomohli k tomu, aby som si mohla vytvoriť ucelenejšiu predstavu o spoločnosti, o jej vzniku a vývoji, predmete činnosti. Taktiež som si vytvorila obraz o hlavných cieľoch a vízií spoločnosti, ktoré chce dosiahnuť v budúcnosti. Ďalšie informácie, ktoré mi spoločnosť

poskytla, sa týkali hlavne základných údajov o spoločnosti, podnikovej stratégii, organizačnej štruktúry a systému manažérstva kvality. Na základe získaných informácií som vytvorila a vypracovala obraz o fungovaní spoločnosti ZETOR HB a mohla som pokračovať v ďalšom výskume v rámci riadenia znalostí a uplatňovania znalostného managementu v spoločnosti.

Rozhovor

Prevažnú časť informácií som získala prostredníctvom rozhovorov s výkonným riaditeľom spoločnosti, ktorý mi umožnil stretnutie a pobyt v spoločnosti a pomohol pri vypracovaní tejto analýzy. Táto metóda je pokladaná a považovaná za jednu z najdôležitejších a medzi jej najväčšie prednosti patrí jej okamžitá spätná väzba. Výkonný riaditeľ spoločnosti mi poskytoval a zaistoval pre mňa všetky dostupné a potrebné materiály. Snažil sa mi vždy vyjsť v ústrety. Všetky rozhovory prebiehali neformálnym spôsobom a na príjemnej úrovni. Jednotlivé moje otázky sa týkali hlavne rozvoja riadenia znalostí a uplatňovania znalostného managementu v danej spoločnosti. Formou rozhovorov s výkonným riaditeľom som získala cenné informácie o spoločnosti, podnikovej stratégii, úrovne riadenia znalostí, podnikovej kultúre, informačných a výrobných technológiách a explicitných znalostiach. Taktiež som sa dozvedela veľa informácií, ktoré mi pomohli k tomu, aby som si mohla vytvoriť ucelenejší obraz o fungovaní spoločnosti.

Dotazník

Na analýzu úrovne riadenia znalostí a uplatňovania znalostného managementu, a taktiež postoja ku zdieľaniu stratégie, podnikovej kultúre, úrovne komunikácie, využívania informačných a výrobných technológií a rozvoja tichých znalostí som uprednostnila metódu dotazníka pred spôsobom rozhovoru s manažmentom spoločnosti, pretože je pre nich jednoduchší a zároveň šetrí ich čas. Moje otázky som formulovala jasne, zrozumiteľne a výstižne. Hlavnou cieľovou skupinou, na ktorú som sa zameriavala v dotazníku, bol manažment danej spoločnosti, ale na základe pozorovania a rozhovorov som spoločnosť skúmala ako celok. Dotazník som zostavila pre oblasť riadenia znalostí a znalostného managementu a ďalších faktorov, ktoré ho ovplyvňujú a to, podniková stratégia, podniková

kultúra a tiché znalosti. Otázky sa týkali hlavne zdieľania stratégie, úrovne riadenia, možnosti rozvíjania, zvyšovania, získavania a uplatňovania znalostí, pracovných schopností a zručností. Snažila som sa získať názory manažmentu, či sú v spoločnosti podporované a využívané tiché znalosti. Zároveň som sa zaujímala o to, aká forma komunikácie prevažuje v spoločnosti, či spoločnosť investuje a dostatočne obnovuje informačné a výrobné technológie. Taktiež som sa zaujímala o to, aká podniková kultúra prevláda v spoločnosti, či sa ju vedenie spoločnosti snaží ovplyvňovať a nejakým spôsobom riadiť. Poslednú časť dotazníka som venovala charakteristike vybraných respondentov. Respondenti mali pri jednotlivých otázkach na výber niekoľko variant. Použila som aj otvorené otázky, kde mohli respondenti uviesť vlastnú odpoveď. Zostavený dotazník som rozdala manažmentu danej spoločnosti. Manažment spoločnosti tvorí 15 manažérov. Vrátilo sa mi 15 vyplnených dotazníkov, čo predstavuje 100%, takže si myslím, že dotazník má vynikajúcu vypovedaciu schopnosť. Dotazník k znalostnému managementu je uvedený v prílohe č. 1.

4.3 Postup analýzy

V tejto časti diplomovej práce som analyzovala úroveň riadenia znalostí a uplatňovanie znalostného managementu v spoločnosti ZETOR HB. Využila som písomný dotazník, za účelom získania informácií, kde som použila jednak otvorené otázky, ale taktiež uzavreté. Zamerala som sa hlavne na oblasti, ktorým sa budem podrobnejšie venovať, pretože táto téma je veľmi rozsiahla. Hlavným cieľom mojej analýzy bolo zistiť, aký má manažment prístup ku riadeniu znalostí a znalostnému managementu, zdieľaniu stratégie, aký má na riadenie znalostí vplyv podniková kultúra a tiež posúdenie toho, aká je úroveň a stav tichých znalostí, aká forma a úroveň komunikácie prevláda v spoločnosti, či spoločnosť dostatočne obnovuje informačné a výrobné technológie.

Pri vytváraní dotazníka som si najskôr musela uvedomiť, aké informácie chcem prostredníctvom neho získať. Svoju analýzu som rozčlenila do piatich hlavných okruhov a to zdieľanie podnikovej stratégie a úroveň riadenia v spoločnosti, riadenie znalostí a znalostný management v spoločnosti (rozvíjanie, využívanie a uplatňovanie znalostí), tiché znalosti, forma komunikácie, využívanie informačných technológií a podniková kultúra.

Dotazník obsahuje 30 otázok a všetky otázky sa týkajú skúmanej problematiky. Jednotlivé otázky mali rôzne možnosti odpovedí, poväčšine štyri alebo dve možné odpovede. Niektoré otázky obsahovali aj viac možností. Použila som aj otvorené otázky, kde mohli respondenti vyjadriť a uviesť svoj vlastný názor a postoj. Poslednú časť dotazníka tvoria dve otázky, ktoré sa týkajú charakteristiky vybraných respondentov. Výsledky dotazníkov som uviedla a popísala v nasledujúcej časti.

4.4 Výsledky analýzy

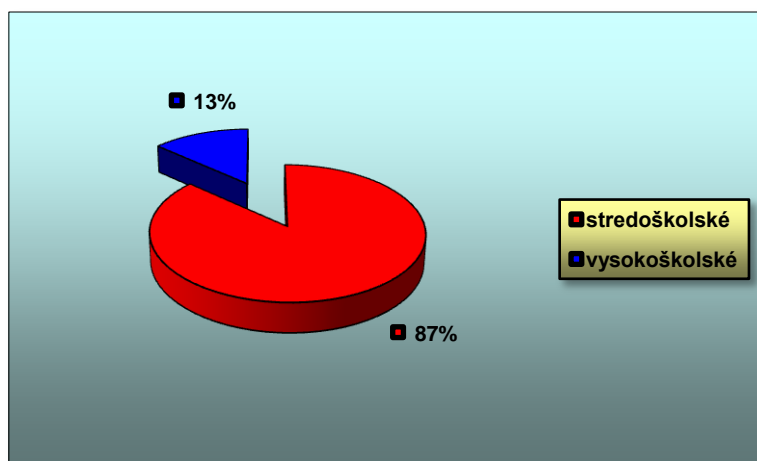
Základné údaje o respondentoch, ktorí vyplnili a vypracovali dotazník, sú uvedené v tejto časti. Ďalej budem pokračovať vo vyhodnocovaní otázok, na ktoré odpovedali respondenti. Jednotlivé otázky sa týkali hlavne riadenia znalostí a uplatňovania znalostného managementu v spoločnosti. Mojim cieľom je zistiť prípadne nedostatky spoločnosti v tejto oblasti a vytvoriť podklad pre návrhy a odporúčania na zlepšenie.

4.4.1 Charakteristika respondentov

Pretože som dotazník predkladala len manažmentu danej spoločnosti, tak nasledujúce grafy, ktoré uvediem, budú charakterizovať respondentov len podľa úrovne dosiahnutého vzdelania a podľa dĺžky zamestnania v spoločnosti.

Vzdelanie respondentov

Tento graf vyjadruje štruktúru respondentov podľa dosiahnutej úrovne vzdelania. Z grafu vyplýva, že najväčšie zastúpenie má skupina respondentov so stredoškolským vzdelaním 87 %. Vysokoškolské vzdelanie má 13 % respondentov.

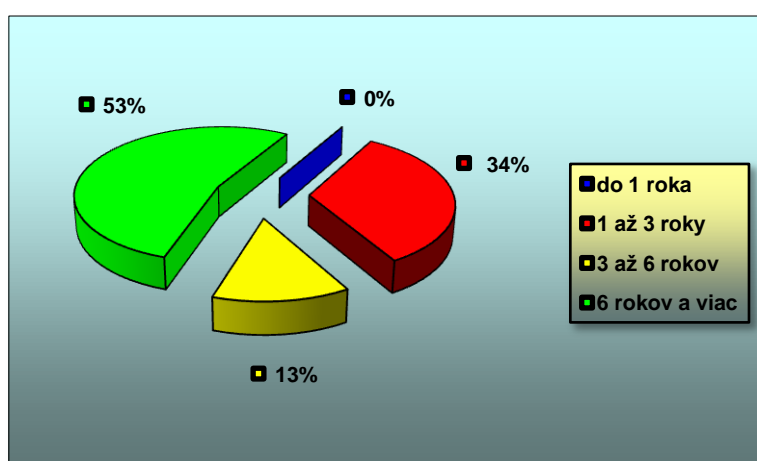


Graf č. 4.1: Rozdelenie respondentov podľa dosiahnutej úrovne vzdelania v (%)

Štruktúra respondentov podľa dĺžky zamestnania v danej spoločnosti

Nasledujúci graf znázorňuje, koľko rokov pracujú a sú zamestnaní respondenti v spoločnosti ZETOR HB. Z grafu je zrejmé, že 53 % respondentov pracuje v spoločnosti 6 rokov a viac. Do 1 roka nepracuje nikto z opýtaných v spoločnosti. V rozmedzí 1 až 3 roky pracuje v spoločnosti 34 % opýtaných a v rozmedzí 3 až 6 rokov pracuje pre spoločnosť 13 %.

Prevažná časť respondentov pracuje pre spoločnosť 6 rokov a viac, čo dokazuje, že spoločnosť sa snaží o neustály rozvoj ľudských zdrojov a usiluje sa udržať si svojich zamestnancov.



Graf č. 4.2: Štruktúra respondentov podľa dĺžky zamestnania v spoločnosti v (%)

4.4.2 Názory a postoj manažmentu ku zdieľaniu podnikovej stratégie, uplatnenia strategických cieľov a úrovne riadenia v spoločnosti

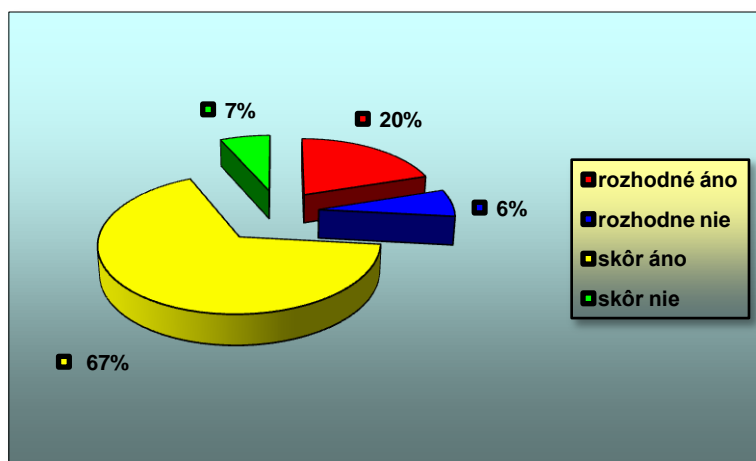
V prvej časti otázok (č. 1, 2, 3, 4, 5) som sa zaoberala názormi a postojom manažmentu na stratégiu podniku, na zdieľanie stratégie a vízie, uplatnenie a plnenie strategických cieľov a na to, aká úroveň riadenia je v spoločnosti.

Stratégia spoločnosti

Otázka č. 1 sa týkala toho, či **má spoločnosť jasne definovanú a formulovanú svoju stratégiu**. 67 % opýtaných sa priklonilo k názoru, že rozhodne súhlasí s tým, že spoločnosť, v ktorej pracujú, má jasne stanovenú stratégiu. Naopak 33 % respondentov uviedlo, že s tým len skôr súhlasia a ani jeden z respondentov neuviedol, že spoločnosť nemá rozhodne definovanú a stanovenú stratégiu. Z uvedených výsledkov vyplýva, že nadpolovičná väčšina manažérov vie o dlhodobých a strategických zámeroch a cieľoch vedenia spoločnosti. Na základe rozhovorov s výkonným riaditeľom spoločnosti som získala informáciu o tom, že stratégia podniku je uznávaným dokumentom a všetci pracovníci sú oboznámení na schôdzi s touto stratégiou. (Príloha č. 2 – Graf č.1: Stratégia spoločnosti).

Zdieľanie stratégie

V ďalšej otázke som zisťovala, či je **stratégia a vízia spoločnosti zdieľaná všetkými pracovníkmi**. Z grafu č. 4.3 je zrejmé, že presne 20 % si myslí, že rozhodne všetci pracovníci zdieľajú víziu a stratégiu a 67 % manažérov odpovedalo, že skôr áno. Naopak 7 % opýtaných je však toho názoru, že víziu spoločnosti skôr nezdieľajú a ďalších 6 % uviedlo, že vízia nie je vôbec zdieľaná.



Graf č. 4.3: Zdieľaná vízia a stratégia v spoločnosti v (%)

Realistickosť cieľov

Otázka č. 3 zisťovala, **ako hodnotia respondenti realistickosť cieľov, ktoré má organizácia vytýčené a ako sa spoločnosti daria plniť a uplatňovať tieto ciele.** 27 % uvádza, že vytýčené ciele sa spoločnosti daria uskutočňovať a 73 % odpovedalo, že ciele v spoločnosti sa daria plniť vo väčšine prípadov. Touto otázkou som chcela zistiť, ako sa spoločnosť vyrovnáva s rozdielmi medzi tým čo hovorí a tým čo praktizuje a prevádza. (Príloha č. 2 – Graf č. 2: Uplatnenie a plnenie cieľov v spoločnosti).

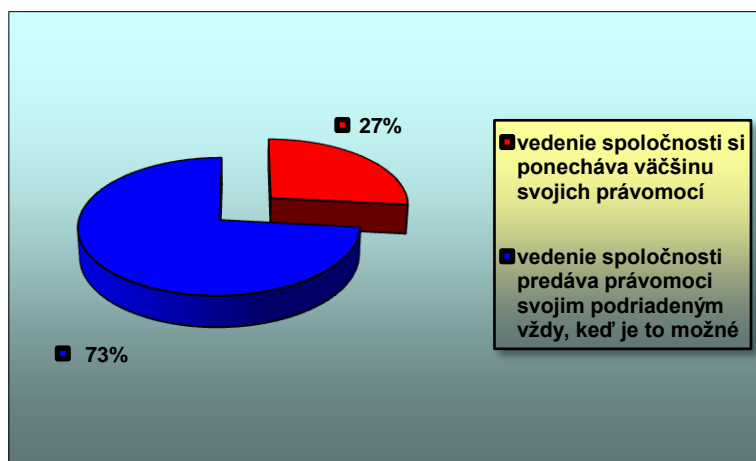
Úroveň riadenia

Otázka č. 4 bola zameraná na zistenie, **aká úroveň riadenia prevláda v spoločnosti.** 80 % opýtaných jednoznačne považuje úroveň riadenia za inovatívne a kreatívne, čiže také, ktoré je ochotné prijímať riziko a 20 % uviedlo, že je inovatívne, ale iba vtom prípade, ak nehrozí žiadne riziko s riadením spojené. (Príloha č. 2 – Graf č. 3: Úroveň riadenia v spoločnosti).

Miera delegovania právomocí

V ďalšej otázke som zisťovala, **aká je vo vybranej spoločnosti miera delegovania právomocí.** Respondenti mali možnosť, vybrať si z dvoch možných odpovedí, čo znázorňuje graf č. 4.4. Viac než polovica 73 % je toho názoru, že vedenie spoločnosti predáva svoje

právomoci svojim podriadeným vždy, keď je to možné. Naopak 27 % opýtaných si myslí, že vedenie danej spoločnosti si ponecháva väčšinu svojich právomocí.



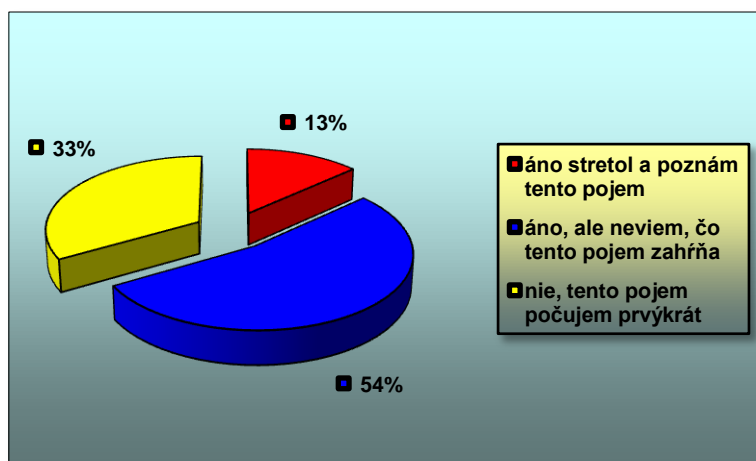
Graf č. 4.4: Miera delegovania právomocí v danej spoločnosti (%)

4.4.3 Riadenie znalostí a uplatňovanie znalostného manažmentu v podniku

Súčasťou môjho dotazníka boli otázky (č. 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14), ktoré sa týkali hlavne úrovne riadenia znalostí a uplatňovania znalostného manažmentu v spoločnosti, rozvoja, získavania a využívania znalostí a zručností a uplatňovania novo nadobudnutých znalostí a zručností vo vybranej spoločnosti.

Oboznámenie manažérov spoločnosti s pojmom znalostný management

Otázkou č. 6, ktorú znázorňuje graf č. 4.5, som sa snažila zistiť, **či sa manažéri spoločnosti niekedy stretli s pojmom znalostný management (knowledge management), riadenie znalostí alebo správa znalostí**. Z grafu je zrejmé, že 13 % respondentov sa už stretlo s týmto pojmom a 54 % sa taktiež stretlo, ale nemá bližšiu predstavu, čo tento pojem zahŕňa a obsahuje. Naopak 33 % počuje a stretáva sa s pojmom znalostný management po prvýkrát.



Graf č. 4.5: Oboznámenie manažérov spoločnosti s pojmom znalostný management v (%)

Účasť na vzdelávacích akciách a kurzov popri zamestnaní

Otázka č. 7 zistovala, **či sa manažéri zúčastňujú vzdelávacích akcií a kurzov popri zamestnaní**. Zo získaných poznatkov vyplynulo, že 80 % sa zúčastňuje a zvyšných 20 % odpovedalo, že sa vôbec nezúčastňuje vzdelávacích akcií a kurzov popri zamestnaní. (Príloha č. 2 – Graf č.4: Účasť manažérov spoločnosti na vzdelávacích akciách a kurzoch popri zamestnaní).

Účasť na vzdelávacích akciách a kurzov mimo odborné zameranie

Otázka č. 8 bola zameraná na to, **či sa zúčastňujú manažéri vzdelávacích akcií a kurzov mimo ich odborné zameranie**. 33 % opýtaných uviedlo, že sa vzdeláva i v iných oblastiach, než je ich odborné zameranie. Naopak 67 % sa zúčastňuje vzdelávacích akcií, ktoré sa týkajú iba ich odborného zamerania. (Príloha č. 2 – Graf č. 5: Účasť na vzdelávacích akciách a kurzoch mimo odborné zameranie).

Venovanie pozornosti znalostiam, ktoré sú potrebné k efektívnemu riadeniu

V ďalšej otázke č. 9 som sa zaujímala o to, **či je dôležité z hľadiska manažmentu organizácie venovať pozornosť práve tým znalostiam, ktoré sú potrebné k efektívnemu riadeniu**. Až 73 % respondentov si myslí, že je rozhodne dôležité venovať pozornosť znalostiam potrebným k efektívnemu riadeniu a zvyšných 27 % je toho názoru, že je dôležité venovať pozornosť týmto znalostiam. Zo zistených výsledkov vyplýva, že manažment si

uvedomuje, že v súčasnej dobe je čím ďalej tým viac kladený dôraz na znalosti, a preto je z hľadiska manažmentu spoločnosti nutné venovať im zvýšenú pozornosť. (Príloha č. 2 – Graf č. 6: Venovanie pozornosti znalostiam potrebných k efektívnemu riadeniu).

Možnosť rozvíjania a zvyšovania znalostí a zručností

Otázka č. 10 zisťovala, **či spoločnosť poskytuje možnosť rozvíjania a zvyšovania znalostí a zručností**. Z odpovedí na túto otázku vyplynulo, že spoločnosť podporuje rozvoj a poskytuje možnosť zvyšovania znalostí a zručností svojich pracovníkov. 14 % respondentov rozhodne súhlasí s tým, že spoločnosť túto možnosť poskytuje, 73 % s tým skôr súhlasí. 13 % je však toho názoru, že skôr nemajú možnosť rozvíjať a zvyšovať svoje znalosti a zručnosti. (Príloha č. 2 – Graf č.7: Možnosť rozvoja a zvyšovania znalostí a zručností v spoločnosti).

Možnosť získavania znalostí a zručností v oblasti osobného rozvoja

V otázke č. 11 som zisťovala **názor manažmentu na možnosti získavania znalostí a zručností v oblasti osobného rozvoja**, kde 47 % opýtaných manažérov odpovedalo, že takúto možnosť majú a 40 % odpovedalo, že možnosť majú, ale iba v malej miere. Naopak 13 % s tým nesúhlasí, pretože sú toho názoru, že im spoločnosť neumožňuje získavať znalosti v oblasti osobného rozvoja. (Príloha č. 2 - Graf č. 8: Možnosť získavania znalostí a zručností v oblasti osobného rozvoja).

Využívanie nových informácií, znalostí a skúseností zo vzdelávacích akcií

Otázka č. 12, zisťovala, **či využívajú respondenti v praxi novo získané informácie, znalosti a skúsenosti zo vzdelávacích akcií organizovaných spoločnosťou**. 27 % opýtaných si myslí, že rozhodne využívajú v praxi novo získané informácie, znalosti a skúsenosti, 60 % ich využíva veľmi často, ale naopak 13 % využíva tieto poznatky v praxi len zriedka. Z analýzy údajov vyplynulo, že spoločnosť podporuje svojich pracovníkov, aby novo získané informácie, znalosti a skúsenosti zo vzdelávacích akcií čo najefektívnejšie využívali v práci. (Príloha č. 2 – Graf č. 9: Uplatnenie novo získaných informácií, znalostí a skúseností zo vzdelávacích akcií v praxi).

Či sa **manažéri spoločnosti často stretávajú v práci s novými postupmi, metódami a problémami a na ich riešenie nedisponujú dostatočnými znalosťami**, a či **majú záujem doplniť si tieto znalosti**, bola zameraná otázka č. 13. Ak majú záujem doplniť si znalosti, ktorými nedisponujú, mohli respondenti uviesť, akým spôsobom si ich dopĺňajú. Z analýzy získaných poznatkov je zrejmé, že všetci pracovníci (100 %) sa občas stretnú v práci s novými postupmi alebo problémami a na ich riešenie nedisponujú dostatočnými znalosťami. Presne 87 % opýtaných má záujem o doplnenie znalostí, ktorými nedisponuje. Naopak 13 % tento záujem nemá. (Príloha č. 2 – Graf č. 10: Záujem na doplnenie znalostí, ktorými manažment spoločnosti nedisponuje). Väčšina respondentov uviedla, že svoje znalosti si dopĺňa formou školení, odborných seminárov a vzdelávacích kurzov. Niektorí uviedli, že znalosti si dopĺňajú prostredníctvom odbornej literatúry, udržiavaním kontaktov s odborníkmi, samoštúdiom, štúdiom, účasťou na veľtrhoch, prečítaním si prospektov (ponuky firiem), internetom a poradami, ktoré sa pravidelne uskutočňujú v spoločnosti.

Prehľad spoločnosti o znalostiach a skúsenostiach a overovanie znalostí svojich zamestnancov

V otázke č. 14 mohli respondenti posúdiť, či **má spoločnosť prehľad o ich znalostiach a skúsenostiach a akým spôsobom overuje úroveň ich znalostí**. Väčšia polovica 60 % uviedla, že spoločnosť má prehľad o ich znalostiach a presne 40 % si myslí, že organizácia tento prehľad nemá. Prostredníctvom rozhovoru s výkonným riaditeľom som zistila, že hodnotenie a overovanie znalostí prebieha jedenkrát ročne formou personálneho pohovoru s dôrazom na splnenie stanovených ročných ukazovateľov pre splnenie daného plánu spoločnosti. Respondenti uviedli, že spoločnosť overuje ich znalosti formou prezentácií na pracovných poradách, praxou pri výrobe a niekoľkoročným sledovaním ich činností a dosahovaných výsledkov. (Príloha č. 2 – Graf č. 11: Prehľad o znalostiach a skúsenostiach v spoločnosti).

4.4.4 Explicitné znalosti a riadiace dokumenty v spoločnosti

V spoločnosti ZETOR HB sa používa systém predpisov, pravidiel a vnútorných noriem, technologických postupov, ktoré sú navzájom prepojené.

Proces znalostného managementu v organizácii tvorí aj záznam znalostí, pretože každá znalosť, ktorá v spoločnosti vznikne, by mala byť riadená, zdieľaná, následne formalizovaná a použitá, ale len vtom prípade, že bude zapísaná. Proces znalostného managementu kladie hlavne dôraz na formu elektronického záznamu znalostí, pretože v tejto forme sa najčastejšie obstarávajú znalosti prostredníctvom podnikového informačného systému.

V sústave vnútorných noriem v spoločnosti sú dostupné nasledujúce dokumenty: organizačný poriadok, pracovný poriadok, kolektívna zmluva, organizačné smernice, príkazy výkonného riaditeľa, obežníky.

V informačnom systéme spoločnosti sú dostupné tieto dokumenty:

- ❖ príkazy a rozhodnutia výkonného riaditeľa
- ❖ zápisy z porád

Vnútorné normy

Základnou vnútropodnikovou organizačnou normou je **organizačný poriadok**. Vymedzuje vnútornú štruktúru, organizačné usporiadanie a právomoci jednotlivých organizačných útvarov. Organizačný poriadok v spoločnosti dopĺňujú interné normy: pracovný poriadok, popisy pracovných miest a organizačné normy.

Pracovný poriadok - vymedzuje a upresňuje povinnosti zamestnancov, ktoré sú obsiahnuté v Zákonníku práce podľa charakteru spoločnosti.

Kolektívna zmluva – táto zmluva je dohodnutá medzi vedením spoločnosti a odborovou organizáciou a upravuje niektoré nárokové časti nad rámec zákona napr. týždeň dovolenky na viac. Vzťahuje sa na všetkých zamestnancov spoločnosti. Kolektívna zmluva obsahuje aj vnútorný mzdový predpis a odmeňovanie zamestnancov, napr. tarifné triedy jedincových, režijných a technicko-hospodárskych pracovníkov.

Organizačná smernica – dokument, ktorý obsahuje odborné normy upravujúce metodické postupy jednotlivých činností v akejkoľvek odbornej oblasti, ktorou sa spoločnosť zaoberá, napr. riadenie výroby, nákup, skladovanie.

Príkazy výkonného riaditeľa – jednorázové normy k riešeniu konkrétnych situácií, ktoré sú zvyčajne časovo obmedzené a rýchlo reagujú na vzniknutú novú situáciu.

Obežníky – slúžia pre informácie všeobecného charakteru, ktoré sú určené všetkým zamestnancom spoločnosti.

Systém kvality v spoločnosti tvoria tieto strategické dokumenty: politika a ciele kvality, ktoré vyhlasuje vrcholový manažment spoločnosti, príkazy a rozhodnutie výkonného riaditeľa a organizačné smernice.

4.4.5 Úroveň tichých znalostí v spoločnosti

Súčasťou môjho dotazníka boli otázky č. (15, 16, 17, 18, 19, 20, 21), ktoré sa zaoberali úrovňou tichých znalostí v spoločnosti, či vedenie spoločnosti podporuje zdieľanie a prenášanie znalostí, skúseností a zručností a akým spôsobom prebieha výmena poznatkov vo vybranej organizácii.

Uplatnenie a využívanie nových a dlhodobo nadobudnutých znalostí, poznatkov a skúseností

Otázka č. 15 bola zameraná na **uplatňovanie a využívanie nových a dlhodobo nadobudnutých znalostí, poznatkov a skúseností pri výkone práce**. Takmer väčšina (80 %) uplatňuje a využíva pri výkone svojej práce dlhodobo nadobudnuté a novo nadobudnuté poznatky a 20 % je toho názoru, že ich využíva často. Na základe zistených výsledkov môžem usúdiť, že tiché znalosti sú v spoločnosti využívané na dobrej úrovni. (Príloha č. 2 – Graf č.12: Uplatňovanie a využívanie dlhodobo nadobudnutých a novo nadobudnutých znalostí, poznatkov a skúseností pri výkone práce).

V ďalších otázkach č. 16, 17, 18, 19 som sa snažila zistiť, či v spoločnosti existuje zdieľanie znalostí a informácií s ostatnými spolupracovníkmi, akými spôsobmi tieto znalosti a informácie zdieľajú, konkrétny spôsob výmeny poznatkov, a či vedenie spoločnosti podporuje prenášanie znalostí, pracovných skúseností a zručností.

Zdieľanie znalostí s ostatnými spolupracovníkmi

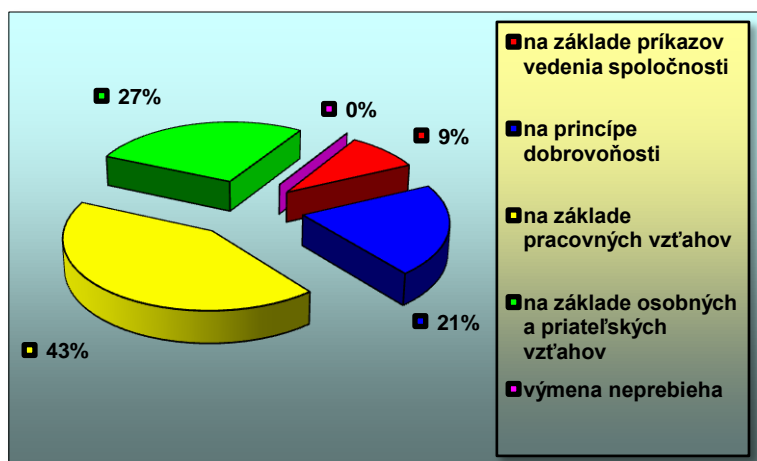
93 % respondentov uviedlo v otázke č. 16, že zdieľajú svoje znalosti a informácie s ostatnými spolupracovníkmi. Presne 7 % si myslí, že v spoločnosti nie sú zdieľané informácie s ostatnými. Podľa uvedených výsledkov si myslím, že zdieľanie znalostí a informácií je v spoločnosti na vysokej úrovni. (Príloha č. 2 – Graf č. 13: Zdieľanie znalostí a informácií s ostatným pracovníkmi).

Spôsob zdieľania informácií s ostatnými spolupracovníkmi

Otázka č. 17 sa zaoberala tým, **akými spôsobmi zdieľajú manažéri spoločnosti informácie s ostatnými**. V tejto otázke mohli respondenti zvoliť viacero možností a mali na výber zo 4 možných odpovedí. Niektorí respondenti využili túto možnosť a označili viac možností týkajúcich sa zdieľania informácií s ostatnými. Najčastejšie dochádza ku zdieľaniu informácií s ostatnými na pracovných poradách (39 %) a formou osobných stretnutí, čo uviedlo 32 %. 19 % je toho názoru, že zdieľajú svoje znalosti s ostatnými elektronickou cestou, formou emailu a firemného webu, naopak 10 % uviedlo, že svoje znalosti zdieľajú inými spôsobmi. (Príloha č. 2 – Graf č. 14: Spôsob zdieľania informácií s ostatnými spolupracovníkmi).

Konkrétne spôsoby výmeny poznatkov s ostatnými pracovníkmi

Otázkou č. 18, ktorú znázorňuje graf č. 4.6, som zisťovala **konkrétne spôsoby výmeny poznatkov s ostatnými pracovníkmi**. Respondenti mali na výber z 5 možných odpovedí a mali možnosť zakrúžkovať a označiť viac možných odpovedí. 9 % opýtaných tvrdí, že výmena znalostí je založená na základe príkazov vedenia spoločnosti, 21 % si myslí, že táto výmena prebieha na princípe dobrovoľnosti. Možnosť výmeny poznatkov na základe pracovných vzťahov označilo až 43 % respondentov a na základe osobných a priateľských vzťahov 27 %.



Graf č. 4.6: Konkrétne spôsoby výmeny poznatkov so spolupracovníkmi

Podpora vedenia spoločnosti na zdieľanie a prenášanie tichých znalostí

Podpora zdieľania a prenášania tichých znalostí je v súčasnej dobe nevyhnutná pre rozvoj svojich pracovníkov. Je to najjednoduchší spôsob vzdelávania svojich pracovníkov, ktorý sa uskutočňuje priamo na pracovisku. Otázkou č. 19 som chcela zistiť, či vedenie podporuje zdieľanie a prenášanie tichých znalostí v spoločnosti. 46 % respondentov uviedlo, že spoločnosť rozhodne podporuje zdieľanie a prenášanie tichých znalostí, 47 % odpovedalo, že skôr podporuje a 7 % je toho názoru, že vedenie skôr nepodporuje tento prenos tichých znalostí. (Príloha č. 2 – Graf č. 15: Podpora vedenia spoločnosti na zdieľanie a prenášanie tichých znalostí).

Názor managementu na konkurenčnú výhodu znalostí

Otázkou č. 20 som zisťovala, **či sú pre manažment spoločnosti znalosti, ktoré majú a ktorými disponujú nejakou konkurenčnou výhodou**. Presne 20 % si myslí, že znalosti sú rozhodne ich konkurenčnou výhodou a 60 % si to skôr myslí. Naopak 20 % si skôr nemyslí, že znalosti, ktoré majú, znamenajú pre nich určitú konkurenčnú výhodu. (Príloha č. 2 – Graf č. 16: Myslíte si, že znalosti ktoré máte a disponujete s nimi, sú pre Vás konkurenčnou výhodou?).

Samostatnosť znalostných pracovníkov

V nasledujúcej otázke č. 21 som sa zaoberala tým, či **by sa mali znalostní pracovníci (tí, ktorí majú potrebné znalosti) riadiť sami a mali mať značnú samostatnosť**. 6 % opýtaných sa domnieva, že by sa mali rozhodne znalostní pracovníci riadiť sami a 87 % sa skôr domnieva a 28 % uviedlo, že skôr by sa nemali riadiť sami a nemali by mať značnú samostatnosť. (Príloha č. 2 – Graf č. 17: Myslíte si, že znalostní pracovníci by mali mať značnú samostatnosť a mali by sa riadiť sami?).

4.4.6 Úroveň komunikácie v spoločnosti a využívanie informačných a výrobných technológií

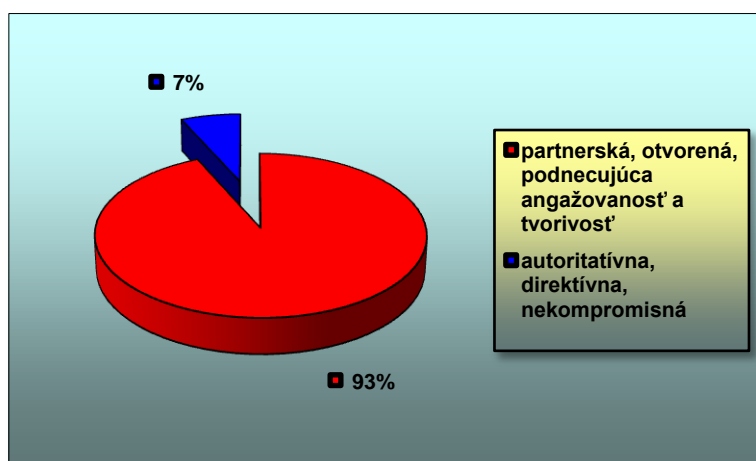
Súčast'ou môjho dotazníka bolo zistiť, aká forma komunikácie prevažuje v spoločnosti, ako manažment spoločnosti hodnotí komunikáciu s vedením, či v spoločnosti existuje vybudovaný systém vzťahov a komunikačných kanálov medzi vlastníkmi poznatkov a tými, ktorí tie poznatky potrebujú. Ďalej som sa zameriavala na to, či spoločnosť dostatočne obnovuje a investuje do informačných a výrobných technológií a či sú podľa manažmentu nové technológie prínosom pre danú spoločnosť. Úrovnňou a formou komunikácie, obnovou a investovaním do informačných a výrobných technológií sa zaoberal okruh otázok (č. 22, 23, 24, 25, 26).

Komunikačné kanály a vzťahy

Dôležitým faktorom pre spoločnosť je existencia formálnych alebo neformálnych vzťahov a komunikačných kanálov medzi tými, ktorí znalosti majú, a tými, ktorí ich potrebujú. Preto som sa v otázke č. 22 zameriavala na zistenie existencie komunikačných kanálov a vzťahov medzi vlastníkmi poznatkov a tými, ktorí tie poznatky potrebujú. 33 % respondentov uviedlo, že v spoločnosti rozhodne existuje takýto systém vzťahov, 60 % si myslí, že skôr existuje. Naopak 7 % uvádza, že v spoločnosti skôr neexistujú takéto vzťahy a väzby. (Príloha č. 2 – Graf č. 18: Existencia komunikačných kanálov a vzťahov medzi vlastníkmi poznatkov a tými, ktorí poznatky potrebujú).

Forma komunikácie v spoločnosti

V nasledujúcej otázke č. 23 som sa snažila zistiť, **aká forma komunikácie prevažuje v spoločnosti**. Ako vyplýva z grafu č. 4.7 jednoznačne 93 % uvádza, že v spoločnosti prevažuje partnerská komunikácia, ktorá podnecuje angažovanosť a tvorivosť. 7 % je však toho názoru, že komunikácia v spoločnosti sa vyznačuje autoritatívnosťou, direktívnosťou a nekompromisnosťou.



Graf č. 4.7: Forma komunikácie v spoločnosti v (%)

Komunikácia s vedením spoločnosti

Otázkou č. 24 som sa snažila zistiť, **ako hodnotí manažment spoločnosti komunikáciu s vedením**. Z výsledkov analýzy vyplýva, že 20 % respondentov hodnotí komunikáciu s vedením za vynikajúcu a 80 % za dobrú. Ani jeden z opýtaných neuviedol úroveň neuspokojivej komunikácie. (Príloha č. 2 – Graf č. 19: Úroveň komunikácie s vedením spoločnosti).

Investície a dostatočná obnova informačných a výrobných technológií

Či spoločnosť investuje a dostatočne obnovuje informačné a výrobné technológie, som sa pokúšala zistiť otázkou č. 25. Väčšina tvrdí až 80 %, že spoločnosť skôr investuje a obnovuje informačné a výrobné technológie, ale 7 % tvrdí, že skôr nie. 13 % uviedlo, že

spoločnosť rozhodne neinvestuje a neobnovuje tieto technológie. (Príloha č. 2 – Graf č. 20: Investície a dostatočná obnova informačných a výrobných technológií).

Prínosy z nových technológií

Otázka č. 26 sa týkala toho, či sú nové technológie prínosom pre danú spoločnosť. Ak uviedli respondenti, že nové technológie sú prínosom pre spoločnosť, tak mohli uviesť v čom vidia tieto prínosy. Z odpovedí na túto otázku je zrejmé, že 73 % opýtaných rozhodne vidí prínosy v nových technológiách pre spoločnosť, 20 % v nich skôr len vidí tieto prínosy. Naopak 7 % uviedlo, že nové technológie skôr nie sú prínosom pre spoločnosť. Jednotliví respondenti uviedli, že pomocou nových technológií sa zvyšuje konkurencieschopnosť spoločnosti, produktivita práce, zvyšuje sa profitabilita, kvalita a cena, znižujú sa náklady na výrobu a modernizuje sa spoločnosť. Prínosy vidia aj v informačnom systéme, vďaka ktorému sú informácie prehľadné a rýchlo dostupné. (Príloha č. 2 – Graf č. 21: Sú podľa Vás nové technológie prínosom pre spoločnosť?).

4.4.7 Podniková kultúra v spoločnosti

Súčasťou môjho dotazníka boli otázky č. (27, 28, 29, 30) venované aj podnikovej kultúre, kde som sa zameriavala hlavne na to, aká podniková kultúra prevažuje v spoločnosti, či je nejakým spôsobom riadená a ovplyvňovaná a či manažment pokladá výmenu znalostí za súčasť podnikovej kultúry.

Podniková kultúra v spoločnosti

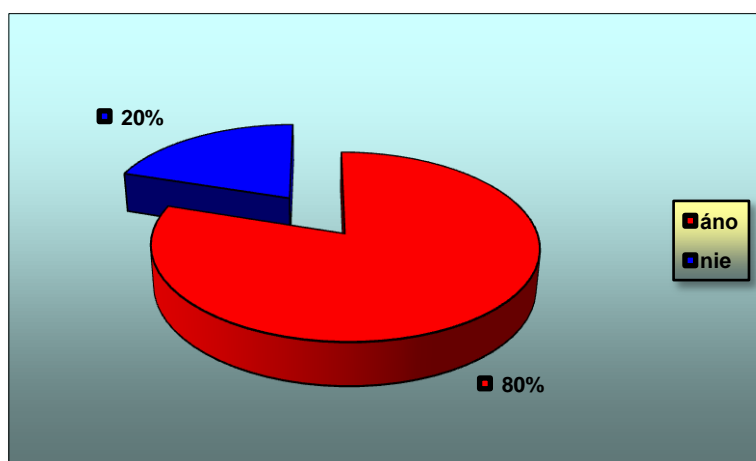
V otázke č. 27 som sa zaujímala o to, **aká podniková kultúra prevláda v spoločnosti**. Z výsledkov vyplýva, že v spoločnosti prevažuje silná podniková kultúra, čo uviedlo až 73 %. Naopak 27 % uviedlo, že spoločnosť sa vyznačuje slabou podnikovou kultúrou. (Príloha č. 2 – Graf č. 22: Podniková kultúra v spoločnosti).

Hodnotenie názorov na podnikovú kultúru

V otázke č. 28 som chcela získať informácie o tom, či **manažment spoločnosti pokladá výmenu znalostí za súčasť podnikovej kultúry**. Na základe z odpovedí na túto otázku som zistila, že väčšia polovica 53 % rozhodne považuje výmenu znalostí za súčasť podnikovej kultúry a 47 % len skôr pokladá. (Príloha č. 2 – Graf č. 23: Hodnotenie názorov na podnikovú kultúru).

Náročnosť zmeny podnikovej kultúry

29. otázka zisťovala, či je **ťažké zmeniť podnikovú kultúru v spoločnosti takým spôsobom, aby všetci otvorene zdieľali znalosti**. Z grafu č. 4.8 môžeme vidieť, že presne 80 % tvrdí že je to ťažké a náročné a 20 % si myslí, že nie je náročné zmeniť podnikovú kultúru, aby všetci otvorene zdieľali znalosti.



Graf č. 4.8: Náročnosť zmeny podnikovej kultúry, aby všetci v spoločnosti zdieľali otvorene svoje znalosti

Riadenie a ovplyvňovanie podnikovej kultúry vedením spoločnosti

Posledná otázka č. 30 zisťovala, či je podniková kultúra v spoločnosti riadená a či ju vedenie spoločnosti nejakým spôsobom ovplyvňuje. Podľa väčšej polovice 53 % rozhodne je nejakým spôsobom podniková kultúra v spoločnosti riadená a 47 % si myslí, že je len do určitej miery riadená a ovplyvňovaná vedením. (Príloha č. 2 – Graf č. 24: Ovplyvňovanie podnikovej kultúry vedením spoločnosti).

4.5 Zhrnutie výsledkov

V tejto časti som analyzovala riadenie znalostí a uplatňovanie znalostného managementu v spoločnosti ZETOR HB. Cieľom tejto časti bolo zistiť, aký má prístup manažment spoločnosti ku zdieľaniu stratégie a strategických cieľov, akým spôsobom pristupuje ku riadeniu znalostí a ako uplatňuje prvky znalostného managementu. Ďalej som chcela posúdiť, aká je úroveň a stav tichých znalostí, aká forma komunikácie prevláda v spoločnosti a taktiež do akej miery ovplyvňuje podniková kultúra daný podnik. V tejto časti by som chcela stručne zhrnúť a charakterizovať výsledky výskumu, ktoré vyplynuli z uvedenej analýzy. Na základe uvedenej analýzy budem vychádzať pri spracovávaní návrhov a odporúčaní k zlepšeniu riadenia znalostí a znalostného managementu v spoločnosti.

V prvej časti analýzy som sa zamerala **na zdieľanie stratégie, strategických cieľov a úrovne riadenia v spoločnosti**. Z výsledkov som usúdila, že spoločnosť má rozhodne definovanú a formulovanú svoju stratégiu, takúto odpoveď uviedlo 67 %. Ostatní skôr súhlasili s tým, že spoločnosť, v ktorej pracujú má jasne definovanú a formulovanú svoju stratégiu. Z toho vyplýva, že nadpolovičná väčšina manažérov vie o dlhodobých a strategických zámeroch a cieľoch vedenia spoločnosti. Stratégia a vízia spoločnosti je vo väčšine prípadov rozhodne alebo skôr zdieľaná všetkými pracovníkmi. Niektorí uviedli, že skôr alebo vôbec nezdieľajú stratégiu a víziu spoločnosti všetci pracovníci. Čo sa týka realistikosti a uplatňovania cieľov, ktoré má organizácia vytýčené, tak tieto ciele sa spoločnosti daria uskutočňovať a plnia sa vo väčšine prípadov. Na základe zistenia potrebných informácií môžem konštatovať, že v spoločnosti prevláda riadenie inovatívne a kreatívne, ktoré je ochotné prijímať riziko, ale niektorí uviedli, že riadenie v spoločnosti je inovatívne, ale iba vtom prípade, ak nehrozí riziko s riadením spojené. Z dotazníkového výskumu vyplýva kladný výsledok pre spoločnosť, pretože väčšina zamestnancov je toho názoru, že vedenie spoločnosti predáva svoje právomoci svojim podriadeným vždy, keď je to možné, takúto odpoveď uviedlo až 73 %. Naopak len 27 % odpovedalo, že vedenie danej spoločnosti si ponecháva väčšinu svojich právomocí.

Úroveň riadenia znalostí a uplatňovania znalostného managementu v spoločnosti boli predmetom skúmania druhej časti analýzy. Z výsledkov som usúdila, že pojem znalostný

management, správa znalostí alebo riadenie znalostí poznajú zamestnanci v spoločnosti, takúto odpoveď uviedlo 13 %. Ostatní (54 %) odpovedali, že tento pojem poznajú, ale nemajú bližšiu predstavu, čo zahŕňa a obsahuje a ďalších (33 %) sa s týmto pojmom stretáva prvýkrát. Čo sa týka účasti na vzdelávacích akciách a kurzov, tak až 80 % respondentov sa zúčastňuje vzdelávacích akcií popri zamestnaní, 67 % sa zúčastňuje na vzdelávacích akciách iba čo sa týka ich odborného zamerania. Ostatní sa vzdelávajú aj v iných profesijných oblastiach, než je ich odborné zameranie. Z dotazníkového výskumu vyplýva pre spoločnosť kladný výsledok, pretože väčšina zamestnancov uznáva, že je dôležité venovať pozornosť znalostiam, ktoré sú potrebné k efektívnemu riadeniu. Zo zistených výsledkov môžem usúdiť, že manažment spoločnosti si uvedomuje, že v súčasnej dobe je čím ďalej tým viac kladený dôraz na znalosti, a preto je nutné im venovať zvýšenú pozornosť. Na základe zistenia potrebných informácií môžem konštatovať, že spoločnosť na dobrej úrovni podporuje rozvoj a poskytuje možnosť rozvíjať a zvyšovať znalosti a zručnosti svojich pracovníkov. 13 % respondentov s tým rozhodne súhlasilo a 73 % skôr s tým súhlasilo, že spoločnosť takúto možnosť poskytuje. Ostatní uviedli, že skôr nemajú možnosť rozvíjať a zvyšovať svoje znalosti a zručnosti. Až 47% respondentov je toho názoru, že majú možnosť získavať znalosti a zručnosti v oblasti osobného rozvoja, 40 % odpovedalo, že iba v malej miere. Ostatní uviedli, že im spoločnosť neumožňuje získavať znalosti v oblasti osobného rozvoja. Z toho vyplýva, že spoločnosť by sa mala viac snažiť a podporovať, aby zamestnanci v spoločnosti mali možnosť získavať a rozvíjať svoje znalosti v oblasti osobného rozvoja. Čo sa týka uplatňovania novo získaných informácií, znalostí a skúseností zo vzdelávacích akcií, tak 27 % respondentov rozhodne uplatňuje a využíva získané poznatky v praxi a 60 % ich uplatňuje veľmi často. Z analýzy údajov vyplynul kladný výsledok, pretože spoločnosť podporuje svojich pracovníkov, aby novo získané informácie, znalosti a skúsenosti zo vzdelávacích akcií čo najefektívnejšie využívali vo svojej práci. Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že všetci pracovníci (100 %) sa občas stretli v práci s novými postupmi alebo problémami a na ich riešenie nedisponovali dostatočnými znalosťami. Presne 87 % respondentov uviedlo, že majú záujem o to, aby si znalosti, ktorými nedisponujú doplnili. Mnohí poznamenali, že svoje znalosti si dopĺňajú formou školení, odborných seminárov a vzdelávacích kurzov. Niektorí uviedli, že znalosti si dopĺňajú prostredníctvom odbornej literatúry, udržiavaním kontaktov s odborníkmi, štúdiom, účasťou na veľtrhoch, prečítaním si prospektov (ponuky firiem), internetom a poradami, ktoré sa pravidelne uskutočňujú v spoločnosti. Z výsledkov som usúdila, že spoločnosť má prehľad o znalostiach a skúsenostiach svojich pracovníkov, čo uviedlo 60 %. Prostredníctvom rozhovoru s výkonným riaditeľom môžem konštatovať, že spoločnosť overuje úroveň

znalostí, a to formou personálneho pohovoru jedenkrát ročne, ktorý kladie dôraz na splnenie stanovených ročných ukazovateľov pre splnenie daného plánu spoločnosti. Z dotazníkového šetrenia vyplynulo, že spoločnosť overuje úroveň znalostí formou prezentácií na pracovných poradách, niekoľkoročným sledovaním činnosti a dosahovaných výsledkov svojich zamestnancov.

Ďalšia časť bola zameraná **na úroveň a rozvoj tichých a explicitných znalostí** vo vybranej spoločnosti. Explicitné znalosti sú znalosti, ktoré môžeme vyjadriť formálnym jazykom a patria hlavne k tým faktorom, ktoré ovplyvňujú úroveň ľudského potenciálu v spoločnosti. V tejto časti som vychádzala hlavne z podnikových materiálov. V spoločnosti ZETOR HB sa používa systém predpisov, pravidiel a vnútorných noriem, technologických postupov, ktoré sú navzájom prepojené. V sústave vnútorných noriem v spoločnosti sú dostupné nasledujúce dokumenty: organizačný poriadok, pracovný poriadok, kolektívna zmluva, organizačná smernica, príkazy riaditeľa a obežníky. V tejto časti výskumu som skúmala aj tiché znalosti, teda neštruktúrované a neformálne znalosti, skúsenosti a zručnosti. Na základe získania informácií môžem usúdiť, že respondenti využívajú nové a dlhodobo nadobudnuté znalosti, poznatky a skúsenosti pri výkone svojej práce a vedenie spoločnosti podporuje prenos tichých znalostí. Taktiež som zistila, že zdieľanie znalostí s ostatnými spolupracovníkmi je v spoločnosti na vysokej úrovni. Najčastejšie dochádza ku zdieľaniu informácií s ostatnými na pracovných poradách (39%) a formou osobných stretnutí, čo uviedlo 32 % respondentov. Ostatní uviedli, že zdieľajú svoje znalosti a informácie s ostatnými elektronickou cestou, formou e-mailu a firemného intranetu. Čo sa týka konkrétneho spôsobu výmeny poznatkov s ostatnými pracovníkmi, tak až 43 % odpovedalo, že výmena prebieha na základe pracovných vzťahov a 27 % uviedlo, že na základe osobných a priateľských vzťahov. Možnosť výmeny poznatkov na základe príkazov vedenia spoločnosti uviedlo len 9 % a ostatní uviedli, že táto výmena prebieha na základe princípu dobrovoľnosti. Podľa môjho názoru podpora zdieľania a prenášania tichých znalostí je v súčasnej dobe nevyhnutná pre rozvoj všetkých pracovníkov. Je to najjednoduchší spôsob vzdelávania, ktorý prebieha priamo na pracovisku. Zamestnanci, ktorí zdieľajú svoje znalosti s ostatnými, podporujú prenos tichých znalostí, sú pre spoločnosť veľmi dôležití a vzácní, pretože schopnosť zdieľať znalosti s ostatnými sa stáva v súčasnej dobe kľúčovou hodnotou.

Úroveň komunikácie v spoločnosti a využívanie informačných a výrobných technológií boli predmetom skúmania tretej časti analýzy. Dôležitým faktorom pre spoločnosť je existencia formálnych alebo neformálnych vzťahov. Z dotazníkového šetrenia vyplýva kladný výsledok pre spoločnosť, pretože väčšina zamestnancov sa stotožňuje s tým, že v spoločnosti existujú komunikačné kanály a vzťahy medzi vlastníkami poznatkov a tými, ktorí poznatky potrebujú. Taktiež som zistila, že v spoločnosti prevažuje partnerská komunikácia, ktorá podnecuje angažovanosť a tvorivosť, takúto odpoveď uviedlo 93 %. Ostatní odpovedali, že v spoločnosti do určitej miery prevláda komunikácia, ktorá sa vyznačuje autoritatívnosťou, direktívnosťou a nekompromisnosťou. Z výsledkov analýzy som zistila, že komunikácia s vedením spoločnosti je na dobrej úrovni. Čo sa týka investícií a obnovy informačných a výrobných technológií, tak môžem na základe prevedenej analýzy konštatovať, že spoločnosť skôr investuje a obnovuje informačné a výrobné technológie. Niektorí odpovedali, že spoločnosť rozhodne neinvestuje a dostatočne neobnovuje tieto technológie. Až 73 % respondentov uviedlo, že nové technológie sú prínosom pre spoločnosť. Hlavné prínosy vidia hlavne v tom, že pomocou nových technológií sa zvyšuje konkurencieschopnosť spoločnosti, produktivita práce, zvyšuje sa profitabilita, kvalita a cena, znižujú sa náklady na výrobu a modernizuje sa spoločnosť. Niektorí uviedli, že prínos vidia aj v informačnom systéme, vďaka ktorému môžu byť informácie prehľadné a rýchlo dostupné.

Posledná časť je zameraná **na podnikovú kultúru** vo vybranej spoločnosti. Na základe informácií, ktoré som získala z dotazníkového šetrenia vyplýva, že v spoločnosti prevláda silná podniková kultúra, takúto odpoveď uviedlo 73 % opýtaných. Ostatní respondenti sú toho názoru, že spoločnosť sa vyznačuje skôr slabou podnikovou kultúrou. Dôležitým faktorom a súčasťou podnikovej kultúry je aj výmena znalostí. Väčšia polovica v spoločnosti považuje výmenu znalostí za samozrejmu súčasť podnikovej kultúry. Čo sa týka zmeny podnikovej kultúry, aby všetci otvorene zdieľali znalosti, tak presne 80 % respondentov pokladá takúto zmenu za veľmi ťažkú a náročnú. Z dotazníka som zistila, že podniková kultúra je v spoločnosti podľa väčšiny rozhodne riadená a vedenie sa ju snaží nejakým spôsobom ovplyvňovať.

5 NÁVRHY A ODPORÚČANIA PRE ANALYZOVANÚ SPOLOČNOSŤ

V tejto kapitole sa venujem zhrnutiu výsledkov, ktoré som uviedla v predchádzajúcej výskumnej časti. Vyhodnocujem tu hlavne úroveň riadenia znalostí a uplatňovanie znalostného managementu, postoj manažmentu spoločnosti ku zdieľaniu stratégie, strategických cieľov, úrovne riadenia, preskúvam rozvoj a úroveň tichých znalostí, formu komunikácie, využívanie informačných a výrobných technológií a analyzujem taktiež oblasť podnikovej kultúry v spoločnosti. Na základe zistenia dostačujúcich a potrebných informácií z predchádzajúcich častí chcem spoločnosti stručne navrhnúť a odporučiť opatrenia, ktoré môžu viesť k efektívnemu zlepšeniu a fungovaniu uplatňovania znalostného managementu v danej spoločnosti.

Čo sa **týka podnikovej stratégie** spoločnosť má na dobrej úrovni formulovanú a definovanú svoju stratégiu a v rámci nej misiu a víziu. Stratégia spoločnosti by mala byť zdieľaná všetkými pracovníkmi. Manažment spoločnosti sa priklonil k názoru, že stratégia je skôr zdieľaná všetkými, ale niektorí uviedli, že stratégiu a víziu v spoločnosti všetci nezdieľajú. Stratégia podniku je uznávaným dokumentom. Organizácia uskutočňuje štvrťročné mítingy so všetkými zamestnancami, kde dostávajú podrobné informácie o hospodárskych výsledkoch spoločnosti a ďalších aktuálnych informáciách. Stratégia je predstavená po jej schválení v orgánoch spoločnosti len jedenkrát v rámci štvrťročného mítingu. Spoločnosti sa darí naplňať ciele krátkodobé aj dlhodobé vo väčšine prípadov. Zamestnanci spoločnosti sú oboznámení a vedia o dlhodobých a strategických zámeroch a cieľoch vedenia spoločnosti. Problémom pri zdieľaní stratégie a vízie sú noví spolupracovníci, ktorí sa spoliehajú v mnohých prípadoch na svojich vedúcich, že od nich sa dozvedia všetky informácie.

Navrhujem vedeniu spoločnosti, aby každý rok pri predstavovaní hospodárskeho plánu na ďalší rok, oboznamovala svojich zamestnancov so svojimi cieľmi a stratégiou, aby hlavne noví spolupracovníci sa stotožnili s víziou a so smerovaním spoločnosti.

V spoločnosti prevláda inovatívne a kreatívne riadenie, je ochota prijímať riziko a vedenie sa snaží prenechávať svoje právomoci svojim podriadeným vždy, keď je to možné.

Odporúčam spoločnosti, aby naďalej podporovala predávanie zodpovednosti formou delegovania úloh a právomocí, pretože tým pracovníci získavajú väčší pocit dôležitosti a spolupatričnosti s podnikom. Ak sa chce organizácia skutočne zamerať na riadenie znalostí a podporiť tým efektívne uplatňovanie a fungovanie znalostného managementu, musí vytvárať také prostredie, v ktorom manažment nebude mať obavy z prenechávania a delegovania právomocí svojim podriadeným. Taktiež navrhujem, aby vedenie a manažment spoločnosti neustále dohliadali a sledovali plnenie tohto cieľa.

V súvislosti s riadením znalostí a uplatňovaním znalostného managementu som sa zaoberala v predchádzajúcej časti. Väčšina manažérov v spoločnosti pozná pojem znalostný management, riadenie znalostí alebo správa znalostí, ale niektorí nemajú bližšiu predstavu o tom, čo tento pojem zahŕňa a obsahuje. Spoločnosť poskytuje na dobrej úrovni pre svojich zamestnancov možnosti rozvíjania a zvyšovania ich znalostí. V takomto systéme sa taktiež môžu vyskytovať nedostatky, ktoré sa môžu postupne odstraňovať a tým vytvárať priestor na ich efektívne zlepšenie. Manažment spoločnosti sa zúčastňuje vzdelávacích akcií a kurzov popri zamestnaní. Väčšina sa vzdeláva len v tých oblastiach, čo sa týka ich odborného zamerania, ostatní sa vzdelávajú aj v iných oblastiach.

Hlavný nedostatok vidím v tom, že spoločnosť poskytuje možnosti získavania znalostí a zručností v oblasti osobného rozvoja zamestnancov len v malej miere alebo vôbec neumožňuje získavať tieto znalosti v oblasti osobného rozvoja.

Odporúčam spoločnosti, aby sa naďalej zameriavala na potreby vzdelávania svojich zamestnancov, podporovala ich pri získavaní znalostí a zručností v oblastiach osobného rozvoja a profesionálneho rastu.

Navrhujem, aby správnu motiváciou vzbudzovala u zamestnancov naďalej záujem o vzdelávanie, a tým by zamestnanci mali možnosti rozvíjať, zvyšovať a inovovať svoje znalosti a zručnosti.

Odporúčam, aby spoločnosť vytvorila na svojich intranetových stránkach plán vzdelávania, ktorý by sa týkal konkrétného roka a tým by umožnil a poskytoval všetkým zamestnancov externé, ale i interné vzdelávacie akcie. Tento plán vzdelávania by mohol byť rozdelený na dve oblasti. Prvá oblasť by bola zameraná skôr na vzdelávacie akcie a kurzy, čo sa týka odborných znalostí a zručností vyplývajúcich často zo zákona. Druhá oblasť by bola skôr zameraná na iné oblasti napr. jazykové, počítačové a komunikačné znalosti a zručnosti.

Zamestnanci by mali na výber, v ktorých oblastiach chcú zvyšovať a rozvíjať svoje znalosti. Plán by mal obsahovať podrobný prehľad a popis ponúkaných a plánovaných vzdelávacích akcií, mal by byť zameraný na novinky v oblasti vzdelávania, kde by bolo presne uvedené, na aké konkrétne oblasti sú zamerané jednotlivé vzdelávacie akcie. Tak by zamestnanci spoločnosti získali prehľad o vzdelávacích akciách, mali by možnosť prístupu, voľby a mohli si sami vybrať a prihlásiť sa na tie vzdelávacie akcie, ktorých sa chcú zúčastniť pre potrebu ich osobného rozvoja a možnosti získavania znalostí. Odporúčam, aby plán vzdelávania bol obnovovaný štvrťročne a môže spoločnosti usporiť hlavne čas.

Mnoho respondentov uviedlo, že je dôležité z hľadiska organizácie venovať pozornosť práve tým znalostiam, ktoré sú potrebné k efektívnemu riadeniu. Vedenie spoločnosti si uvedomuje, že v súčasnej dobe je čím ďalej tým viac kladený dôraz na znalosti, a preto je potrebné a nutné venovať im zvýšenú pozornosť. Toto považujem za veľmi kladnú stránku spoločnosti. Všetci zamestnanci sa stretnú občas v práci s novými postupmi, metódami a problémami a na ich riešenie nedisponujú dostatočnými znalosťami. Väčšina z nich má záujem o doplnenie týchto znalostí. Znalosti si dopĺňajú prostredníctvom odbornej literatúry, udržiavaním kontaktov s odborníkmi, štúdiom, účasťou na veľtrhoch, internetom a poradami, ktoré sa pravidelne uskutočňujú v spoločnosti. Ak sa v spoločnosti vyskytne nejaký problém, zavádzajú sa nové postupy a metódy, na ktoré je potrebné urýchlene reagovať a v spoločnosti zamestnanci nedisponujú dostatočnými znalosťami na ich riešenie, tak navrhujem spoločnosti, aby prostredníctvom formálnych, ale aj neformálnych stretnutí si všetci zamestnanci vymieňali svoje skúsenosti a znalosti a spoločnou cestou by prispeli k vyriešeniu daného problému.

Väčšina respondentov uviedla, že často využívajú v praxi novo získané informácie, znalosti a skúsenosti zo vzdelávacích akcií, organizovaných spoločnosťou. Čo však považujem za menší nedostatok je to, že spoločnosť by mala mať väčší prehľad o znalostiach a mala by klásť väčší dôraz na overovanie znalostí svojich zamestnancov. Odporúčam spoločnosti, aby informácie, znalosti a skúsenosti, ktoré zamestnanci získali prostredníctvom vzdelávacích akcií, neustále preverovala. Môže to praktizovať formou dotazníka, diskusie alebo neformálnych stretnutí, kde by každý zamestnanec, ktorý sa zúčastnil vzdelávacej akcie mohol vyjadriť svoj názor, hodnotenie, kvalitu prínos, ktoré školenie prinieslo.

Čo sa týka explicitných znalostí, teda formálnych a štruktúrovaných znalostí, tak spoločnosť používa systém predpisov, pravidiel, vnútorných noriem a technologických postupov, ktoré sú navzájom prepojené. V spoločnosti je zavedený a používa sa systém

riadenia kvality, dodržiava štandardy spojené s riadením kvality, ale nemá obnovenú recertifikáciu akosti podľa noriem ISO v riadnom termíne. Navrhujem spoločnosti, aby sa snažila o obnovenie certifikácie akosti ISO 9 001:2000 a neustále dohliadala na plnenie tohto cieľa. Taktiež odporúčam, aby spoločnosť prijala Environmentálnu politiku, v ktorej by sa zaviazala dodržiavať princípy na ochranu životného prostredia a snažila sa o získanie certifikácie podľa noriem ISO 14 001. Na jej zavedenie do praxe navrhujem spoločnosti, aby vytvorila tím ľudí, ktorí by zabezpečili plnenie požiadaviek normy.

V súvislosti s využívaním tichých znalostí, teda neštruktúrovaných a neformálnych znalostí, skúseností a zručností som sa zaoberala v predchádzajúcej časti. V spoločnosti sú uplatňované nové a dlhodobo nadobudnuté znalosti, poznatky a skúsenosti na dobrej úrovni. Zdieľanie znalostí a informácií s ostatnými spolupracovníkmi je tiež v spoločnosti na dobrej úrovni. Najčastejšie dochádza ku zdieľaniu informácií s ostatnými na pracovných poradách a formou osobných stretnutí. Menej často zdieľajú zamestnanci svoje znalosti elektronickou cestou, formou e-mailu a firemného intranetu. Konkrétny spôsob výmeny poznatkov prebieha v spoločnosti najviac na základe pracovných a na základe osobných a priateľských vzťahov. Navrhujem spoločnosti, aby naďalej podporovala ústne predávanie znalostí, zameriavala sa viac na prácu s tichými znalosťami a vytvárala dobré podmienky na ich tvorbu. Pre zdieľanie tichých znalostí je nutné, aby spoločnosť organizovala viac neformálnych stretnutí, vďaka ktorým by sa vybudovali lepšie vzťahy na pracovisku a pracovníci by boli omnoho ochotnejší zdieľať a vymieňať si svoje znalosti a poznatky. Podpora zdieľania a prenášania tichých znalostí je v súčasnej dobe nevyhnutná pre rozvoj zamestnancov a preto je dôležité a potrebné, aby boli všetci zamestnanci podporovaní zo strany vedenia v ich prenose a mohli rozvíjať úroveň ich výmeny.

Navrhujem spoločnosti, aby sa zameriavala a podporovala tímovú spoluprácu, pretože takáto spolupráca podporuje zdieľanie znalostí, komunikáciu a vďaka takýmto pevným vzťahom medzi zamestnancami sa podieľa na tvorbe dobrej podnikovej kultúry. Riadenie, ktoré je založené na tímovej spolupráci, je predpokladom uplatňovania znalostného managementu.

Spoločnosti navrhujem, aby poskytla svojim zamestnancom preškolenie, čo sa týka tímovej spolupráce. Odporúčam spoločnosti, aby poskytla pre svojich zamestnancov namiesto klasických vzdelávacích akcií a kurzov voľbu takého kurzu, ktorý by zamestnancov motivoval, oslovil a zároveň by im priniesol nové znalosti v požadovanej oblasti. Jednou z možností sú v dnešnej dobe ponúkané outdoorové tréningy alebo aktivity. Outdoorový

tréning je špecifický nástroj rozvoja pracovných tímov, inovatívny spôsob vzdelávania a rozvoja zamestnancov, ktorého podstatou je poskytnúť účastníkom priestor na vlastný prejav a sebapoznanie. Metóda takéhoto tréningu je založená na tom, že človek si najlepšie zapamätá práve tie poznatky, ktoré získal predovšetkým na základe vlastného zážitku. Mechanizmus pôsobenia kurzov je premyslený reťazec, kde sa najskôr skupina ľudí pozitívne naladí, prehĺbuje sa medzi nimi dôvera, ochota vzájomnej spolupráce, ochota počúvať a učiť sa. Úlohy, ktoré musia tímy plniť posúvajú hranice jednotlivcov, rozvíjajú si vlastnú tvorivosť a zapájajú sa do tímových úloh. Každý človek si môže z kurzu posilniť vlastnú sebadôveru a získať rešpekt v skupine. Všetky aktivity sa odohrávajú v tíme, preto účastníci kurzu sa naučia nájsť si optimálne miesto v tíme, poznajú silu a účinnosť tímového prístupu. Skvalitnia si vlastnú komunikáciu v skupine, osvoja si hlavne techniky a metódy tímovej práce a jej riadenia. Najpodstatnejšia v outdoorových tréningoch je aktívna rola všetkých účastníkov. Riešia rôzne situácie, ktoré si vyžadujú hlavne vzájomnú spoluprácu, rozhodnosť, aktivnosť, kreativitu, tímové myslenie, predávanie znalostí a komunikatívnosť. Všetci členovia získavajú osobné zážitky a na ich základe si následne odvodzujú aj poznatky. Kurzy sa odohrávajú predovšetkým v prírodnom prostredí a v špeciálne pripravenej atmosfére. Z outdoorových kurzov sa nevracajú znudení zamestnanci, ktorí sa nenaučili nič nové, nezískali žiadne nové poznatky, ale tím znalostných pracovníkov s lepšou schopnosťou komunikovať, motivovať, viesť ľudí a delegovať úlohy. Z kurzov sa vracajú zamestnanci, ktorí poznajú tímovú prácu, sú ochotní a schopní viac zdieľať a vymieňať si svoje znalosti a skúsenosti.

V posledných častiach dotazníka som skúmala úroveň komunikácie v spoločnosti, využívanie informačných a výrobných technológií a podnikovú kultúru. Efektívne fungovanie a uplatňovanie znalostného managementu si vyžaduje dobrú úroveň komunikácie a neformálnu spoluprácu. Dôležitým faktorom pre spoločnosť je existencia formálnych alebo neformálnych vzťahov. Z dotazníkového šetrenia vyplýva kladný výsledok pre spoločnosť, pretože väčšina zamestnancov sa stotožňuje s tým, že v spoločnosti existujú komunikačné kanály a vzťahy medzi vlastními poznatkami a tými, ktorí poznatky potrebujú. V spoločnosti prevažuje partnerská komunikácia, ktorá podnecuje angažovanosť a tvorivosť medzi zamestnancami. Úroveň komunikácie s vedením spoločnosti je vcelku na dobrej úrovni. Tieto výsledky pre spoločnosť sú veľmi pozitívne a odporúčam, aby aj naďalej do budúcnosti podporovala a rozvíjala dobré pracovné, ale aj osobné vzťahy na pracovisku. Navrhujem

spoločnosti, aby sa naďalej zameriavala a rozvíjala úroveň komunikácie, pretože dobrá komunikácia podporuje zdieľanie znalostí.

Na základe rozhovorov s výkonným riaditeľom spoločnosti som sa dozvedela, že v spoločnosti sú skôr zastaralé jednoúčelové výrobné technológie. Spoločnosť minimálne investuje do výrobných zariadení a chýba v spoločnosti komplexný informačný systém. Spoločnosť má v rámci IS vytvorený server (intranet), kde ukladá všetky informácie a dokumenty. Nedostatok vidím v tom, že každý útvar v spoločnosti má svoj vlastný vytvorený server (pre výrobu, pre nákup, pre logistiku ...) Ale ako ukázal prieskum, tak väčšina manažérov uviedla, že spoločnosť skôr investuje a dostatočne obnovuje informačné a výrobné technológie. Odporúčam spoločnosti, aby do budúcnosti investovala a obnovila staré výrobné zariadenia, a aby zaviedla v spoločnosti komplexný informačný systém. Pretože vďaka komplexnému informačnému systému môžu byť všetky informácie rýchlo dostupné každému zamestnancovi.

Podľa manažmentu spoločnosť sa vyznačuje silnou podnikovou kultúrou a väčšina považuje výmenu poznatkov za súčasť podnikovej kultúry. Podniková kultúra je podmienená tokom znalostí medzi subjektmi v správnom čase, na správnom mieste a vhodnou komunikáciou. Výmena znalostí a skúseností súvisí práve so spôsobom existencie komunikačných kanálov medzi tými, ktorí znalosťami disponujú a tými, ktorí ich potrebujú. Jeden z hlavných predpokladov uplatnenia znalostného managementu v spoločnosti je to, ak výmena znalostí je pokladaná za samozrejmu súčasť podnikovej kultúry, kde sú stanovené jasné postupy a pravidlá výmeny týchto znalostí. V spoločnosti ZETOR HB je považovaná viac-menej výmena znalostí za súčasť podnikovej kultúry. Navrhujem spoločnosti, aby pre podporu podnikovej kultúry a dobrých vzťahov na pracovisku organizovala viac neformálnych stretnutí, kde sa stretnú zamestnanci všetkých útvarov. Zároveň sa tým vytvorí vhodné podmienky a prostredie pre tvorbu neformálnych skupín a vzťahov a zamestnanci ocenia, že sa spoločnosť o nich zaujíma a budú tak omnoho viac zdieľanejší v oblasti predávania znalostí a skúseností.

6 ZÁVER

V dnešnej dobe sa znalosti stávajú pre organizácie zdrojom bohatstva, ktoré bude postupne predstavovať pre organizácie jediný zdroj ich konkurenčnej výhody. Organizácie čoraz viac kladú dôraz na neustály rozvoj znalostí a pripisujú im význam, pretože si uvedomujú ich dôležitosť pri riadení. Budovanie úspešnej a vysoko výkonnej organizácie je založené na schopnosti riadenia, využívania, zdieľania znalostí a skúseností. Podstatné znalosti by mali byť zdieľané všetkými pracovníkmi, pretože schopnosť zdieľať znalosti sa stáva v súčasnosti kľúčovou hodnotou. Úspešné sú len tie organizácie, v ktorých sa neustále vytvárajú znalosti nové a tým aj nové hodnoty. Jedná sa o získanie dlhodobej konkurenčnej výhody ako základnej podmienky vyššej prosperity organizácie meranej ziskom.

Znalosti predstavujú pre organizácie najdôležitejšiu formu intelektuálneho kapitálu. V súčasnosti neustále rastú znalostné potreby organizácii, a tým pádom sa stávajú jedným z dôležitých strategických zdrojov k dosiahnutiu úspechu. Riadenie znalostí a ich uplatňovanie môžeme vnímať ako prostriedok, ktorý slúži k dosahovaniu cieľov stanovených v podnikovej stratégii. Ak chce organizácia skutočne dosiahnuť svoje ciele, musí mať vytvorené vhodné organizačné prostredie, organizačnú kultúru a práca so znalosťami musí podporovať ich tvorbu, využívanie a hlavne zdieľanie.

Cieľom mojej diplomovej práce bolo zistiť, akú pozornosť venuje vybraná spoločnosť riadeniu znalostí. Ako táto spoločnosť uplatňuje znalostný management a skúmať jeho vzťah k ďalším faktorom, ktoré ho ovplyvňujú a to stratégia spoločnosti, tiché a explicitné znalosti, podniková kultúra a komunikácii v rámci spoločnosti.

V teoretickej časti som sa snažila prostredníctvom odbornej literatúry bližšie priblížiť a objasniť pojmy, týkajúce sa znalostného managementu a riadenia znalostí, znalostnej stratégie, tichých a explicitných znalostí a organizačnej kultúry. Novo získané poznatky som využila pri vytváraní analýzy, ktorá je hlavnou a nosnou náplňou výskumnej časti.

Pre účely analýzy riadenia znalostí a uplatňovania znalostného managementu som oslovila spoločnosť ZETOR HAVLÍČKŮV BROD a.s. Po konzultácii s výkonným riaditeľom spoločnosti som sa zamerala len na manažment danej spoločnosti. V mojej práci som uplatnila a použila niekoľko metód, ktoré mi pomohli získať potrebné informácie. Z metód, ktoré som využila to boli hlavne štúdium a analýza dostupných podnikových materiálov, rozhovor a dotazník. Vďaka rozhovorom s výkonným riaditeľom spoločnosti a štúdiom dostupných podnikových materiálov som získala cenné informácie o spoločnosti, podnikovej stratégii, hlavných cieľoch a vízií spoločnosti, úrovne riadenia znalostí, podnikovej kultúre, informačných a výrobných technológiách a explicitných znalostiach. Taktiež som sa dozvedela veľa informácií, ktoré mi pomohli k tomu, aby som si mohla vytvoriť ucelenejší obraz o fungovaní spoločnosti. Dôležitou a neoddeliteľnou súčasťou analýzy bol dotazník, ktorý skúmal úroveň riadenia znalostí a uplatňovania znalostného managementu a ďalších faktorov, ktoré ho ovplyvňujú. Dotazníkový prieskum bol hlavným podkladom pre návrhy a odporúčania pre spoločnosť. Prostredníctvom dotazníka som zisťovala, aký postoj má management spoločnosti ku zdieľaniu stratégie a strategických cieľov, akým spôsobom pristupuje ku riadeniu znalostí a ako uplatňuje prvky znalostného managementu. Ďalej som posudzovala ako sú v spoločnosti využívané tiché znalosti, aká forma komunikácie prevažuje, či spoločnosť dostatočne investuje a obnovuje výrobné a informačné technológie, a taktiež do akej miery ovplyvňuje podniková kultúra daný podnik.

Na základe použitých metód a výsledkov výskumnej časti som poznatky, ktoré som získala zhrnula do jednej časti. V poslednej kapitole som sa zamerala na vypracovanie niekoľkých návrhov a odporúčaní, ktoré sa týkali hlavne mnou zistených nedostatkov v danej spoločnosti. Tieto návrhy a odporúčania boli predložené vedeniu spoločnosti a prostredníctvom nich by som chcela prispieť k efektívnemu zlepšeniu a fungovaniu uplatňovania znalostného managementu v spoločnosti.

ZOZNAM POUŽITEJ LITERATÚRY

Publikácie:

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, J; MATEICIUC, A; KAŇÁKOVÁ, Z. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9

BUREŠ, V. *Znalostní management a proces jeho zavádění*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 216 s. ISBN 978-80-247-1978-8

DRUCKER, P. F. *Management Challenges for the 21st Century*. 1. vyd. Brno: Management Press, 1999. 187. s. ISBN 80-7261-021-X

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí v praxi*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 155 s. ISBN 80-86419-51-7

MLÁDKOVÁ, L. *Moderní přístupy k managementu*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. 195 s. ISBN 80-7179-310-8

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostních pracovníků*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 134 s. ISBN 978-80-7400-013-3

MLÁDKOVÁ, L. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: Oeconomica, 2005. 191 s. ISBN 80-245-0878-8

TRUNEČEK, J. *Znalostní podnik ve znalostní společnosti*. 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2004. 312 s. ISBN 80-86419-67-3

TRUNEČEK, J. *Management znalostí*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2004. 131 s. ISBN 80-7179-884-3

TRUNEČEK, J. *Systémy řízení podniku ve společnosti znalostí*. 1. vyd. Praha: VŠE, 2001. 159 s. ISBN 80-245-0246-1

VYMĚTAL, J; DIAČIKOVÁ, A.; VÁCHOVÁ, M. *Informační a znalostní management v praxi*. 1. vyd. Praha: LexisNexis CZ, 2005. 400 s. ISBN 80-86920-01-1

Elektronické publikácie:

HRADECKÁ, P. *Knowledge Management*. [online]. 2006, [Cit. 2010-01-30]. Dostupný z WWW:

http://opensoul.iquest.cz/forum/docs/publications/Hradecka_KnowledgeManagement.pdf

KATOLICKÝ, A. *Knowledge Management*. [online]. [Cit.2010-01-15]. Dostupný z WWW:

http://www.volny.cz/akatolicky/KM_celek1.htm

ZOZNAM SKRATIEK

BOZP	Bezpečnosť a ochrana zdravia pri práci
BSC	Balanced Scorecard
CD/VA	Cost down/value edit
CEO	Chief Executive Officer
CFO	Chief Financial Officer
CIO	Chief Information Officer
CKO	Chief Knowledge Officer
CNC	Computer Numerical Control
EÚ	Európska únia
HB	Havlíčkův Brod
IS/IT	Informačný systém/informačná technológia
OECD	Organizácie pre ekonomickú spoluprácu a rozvoj
PHM	Pohonné hmoty
PO	Požiarna ochrana
UNESCO	Organizácia spojených národov pre výchovu, vedu a kultúru
WB	Svetová banka

Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prohlašuji, že

- byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně ke své vnitřní potřebě diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 30. 04. 2010

.....
jméno a příjmení studenta

Adresa trvalého pobytu studenta:

Ústredie 602, 013 62 Veľké Rovné, SR

ZOZNAM PRÍLOH

Príloha č. 1 – Dotazník k znalostnému managementu

Príloha č. 2 – Grafy k analytickej časti

PRÍLOHA Č. 1 – DOTAZNÍK K ZNALOSTNÉMU MANAGEMENTU

Vážená pani, vážený pán,

V rámci mojej diplomovej práce sa zaoberám štúdiom aplikácia znalostného managementu vo vybranej organizácii. Súčasťou tejto práce je dotazník. Dovoľujem si Vás požiadať, ako človeka s významným postavením v managemente v organizácii o jeho vyplnenie. Dotazník je anonymný a získané údaje budú slúžiť len k mojim študijným účelom, budú štatisticky spracované a nebudú predávané ďalej.

Verím, že sa do tohto dotazníka s ochotou zapojíte a spoločnou prácou môžeme prispieť k ďalšiemu rozvoju Vašej spoločnosti.

Vopred Vám ďakujem za čas a úsilie, ktorý mi venujete vyplnením tohto dotazníka.

Som študentkou 5. ročníka Ekonomickej fakulty VŠB - TU Ostrava

Bc. Andrea Zajacová

Inštrukcie k vyplneniu dotazníka

Z nasledujúcich otázok vyberte (zakrúžkujte písmeno) tú odpoveď, ktorá sa najviac približuje Vašej skúsenosti a Vášmu názoru. U tých otázok, ktoré sú bez predtlačných odpovedí, napíšte Vašu odpoveď vlastnými slovami.

1. ***Má spoločnosť, v ktorej pracujete jasne definovanú a formulovanú svoju stratégiu?***

- a) rozhodne áno
- b) rozhodne nie
- c) skôr áno
- d) skôr nie

2. ***Je podľa Vás stratégia a vízia spoločnosti zdieľaná všetkými pracovníkmi?***

- a) rozhodne áno
- b) rozhodne nie
- c) skôr áno
- d) skôr nie

3. ***Ako hodnotíte realističnosť cieľov, ktoré má Vaša organizácia vytýčené?***

- a) ciele sa spoločnosti daria uskutočňovať
- b) ciele sa uskutočňujú len v minimálnej miere
- c) ciele sa uskutočňujú vo väčšine prípadov
- d) ciele sa spoločnosti nedaria vôbec uskutočňovať

4. ***Áká je úroveň riadenia vo Vašej spoločnosti?***

- a) inovatívna a kreatívna, ktorá je ochotná prijímať riziko
- b) inovatívna, ale iba vtedy, ak nehrozí žiadne riziko s riadením spojené

- c) zastaralá, nevyužívajúca nové trendy, spôsob riadenia je založený na zavedených postupoch

5. Aká je podľa Vás miera delegovania právomocí vo Vašej spoločnosti?

- a) vedenie spoločnosti si ponecháva väčšinu svojich právomocí
- b) vedenie spoločnosti predáva právomoci svojim podriadeným vždy, keď je to možné

6. Stretli ste sa niekedy s pojmom znalostný management (knowledge management), riadenie znalostí alebo správa znalostí?

- a) áno stretol a poznám tento pojem
- b) áno, ale neviem, čo tento pojem zahŕňa
- c) nie, tento pojem počujem prvýkrát

7. Zúčastňujete sa vzdelávacích akcií a kurzov popri zamestnaní?

- a) áno
- b) nie

8. Zúčastňuje sa vzdelávacích akcií a kurzov mimo Vaše odborné zameranie?

- a) áno
- b) nie

9. Myslíte si, že je dôležité z hľadiska managementu organizácie venovať pozornosť znalostiam, ktoré sú potrebné k efektívnemu riadeniu?

- a) rozhodne áno
- b) rozhodne nie
- c) skôr áno
- d) skôr nie

10. Poskytuje Vám spoločnosť možnosť rozvíjať a zvyšovať znalosti a zručnosti vo Vašej organizácii?

- a) rozhodne áno
- b) rozhodne nie
- c) skôr áno
- d) skôr nie

11. Umožňuje Vám spoločnosť získavať znalosti a zručnosti v oblasti osobného rozvoja?

- a) áno umožňuje
- b) umožňuje len v malej miere
- c) neumožňuje

12. Využívate v praxi novo získané informácie, znalosti a skúsenosti zo vzdelávacích akcií, ktoré organizuje Vaša spoločnosť?

- a) rozhodne využívam
- b) rozhodne nevyužívam
- c) využívam ich často
- d) využívam ich len zriedka

13. Stretávate sa často v práci s novými postupmi, metódami a problémami a na ich riešenie nedisponujete dostatočnými znalosťami?

- a) áno
- b) nie

❖ **Zaujímate sa o to, aby ste si znalosti, ktorými nedisponujete doplnili? Ak áno, uveďte prosím, akým spôsobom si dopĺňate svoje znalosti.**

- a) áno
- b) nie

14. Myslíte si, že má Vaša spoločnosť prehľad o Vašich znalostiach a skúsenostiach? Ak áno, prosím uveďte, akým spôsobom overuje spoločnosť Vaše znalosti a skúsenosti.

- a) áno
- b) nie

15. Uplatňujete a využívate nové a dlhodobo nadobudnuté znalosti, poznatky a skúsenosti pri výkone Vašej práce?

- a) áno
- b) nie
- c) čiastočne

16. Zdieľate svoje znalosti a informácie s ostatnými spolupracovníkmi vo Vašej spoločnosti?

- a) áno
- b) nie

17. Ak ste v predchádzajúcej otázke odpovedali áno, uveďte prosím, kde a akými spôsobmi zdieľate informácie s ostatnými (môžete zvoliť viac možností):

- a) pracovné porady
- b) osobné stretnutia
- c) elektronickou cestou formou emailu, firemného webu
- d) iné

18. Akým spôsobom si vymieňate svoje poznatky s ostatnými? (môžete zvoliť viac možností)

- a) na základe príkazov vedenia spoločnosti
- b) na princípe dobrovoľnosti
- c) na základe pracovných vzťahov
- d) na základe osobných a priateľských vzťahov
- e) výmena neprebieha

19. Podporuje vedenie Vašej spoločnosti zdieľanie a prenášanie znalostí, skúseností a zručností?

- a) rozhodne áno
- b) rozhodne nie
- c) skôr áno
- d) skôr nie

20. ***Myslíte si, že znalosti, ktoré máte a disponujete s nimi, sú pre Vás konkurenčnou výhodou? Ak áno, uveďte prosím, prečo?***
- a) rozhodne áno
 - b) rozhodne nie
 - c) skôr áno
 - d) skôr nie
21. ***Myslíte si, že znalostní pracovníci (tí, ktorí majú potrebné znalosti) by mali mať značnú samostatnosť a mali by sa riadiť sami?***
- a) rozhodne áno
 - b) rozhodne nie
 - c) skôr áno
 - d) skôr nie
22. ***Existuje v spoločnosti vybudovaný systém vzťahov a komunikačných kanálov medzi vlastními poznatkami a tými, ktorí tieto poznatky potrebujú?***
- a) rozhodne existuje
 - b) rozhodne neexistuje
 - c) skôr existuje
 - d) skôr neexistuje
23. ***Aká forma komunikácie prevažuje vo Vašej spoločnosti?***
- a) partnerská, otvorená, podnecujúca angažovanosť a tvorivosť
 - b) autoritatívna, direktívna, nekompromisná
24. ***Ako hodnotíte komunikáciu s vedením Vašej spoločnosti?***
- a) vynikajúca
 - b) dobrá
 - c) neuspokojivá
25. ***Myslíte si, že Vaša spoločnosť investuje do informačných a výrobných technológií a dostatočne obnovuje tieto technológie?***
- a) rozhodne áno
 - b) rozhodne nie
 - c) skôr áno
 - d) skôr nie
26. ***Sú podľa Vás nové technológie prínosom pre spoločnosť? Ak áno, uveďte prosím, v čom vidíte prínosy.***
- a) rozhodne áno
 - b) rozhodne nie
 - c) skôr áno
 - d) skôr nie

27. Aká podniková kultúra prevláda v spoločnosti?

- a) silná podniková kultúra
b) slabá podniková kultúra

28. Pokladáte výmenu znalostí za súčasť podnikovej kultúry?

- a) rozhodne áno
b) rozhodne nie
c) skôr áno
d) skôr nie

29. Je podľa Vás náročné zmeniť podnikovú kultúru v spoločnosti takým spôsobom, aby všetci otvorene zdieľali znalosti?

- a) áno
b) nie

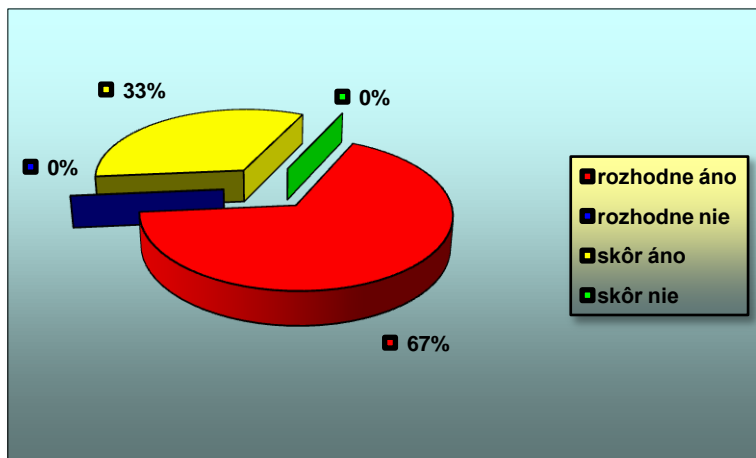
30. Je podniková kultúra v spoločnosti nejakým spôsobom riadená a vedenie spoločnosti sa ju snaží ovplyvňovať?

- a)** rozhodne áno
b) rozhodne nie
c) skôr áno
d) skôr nie

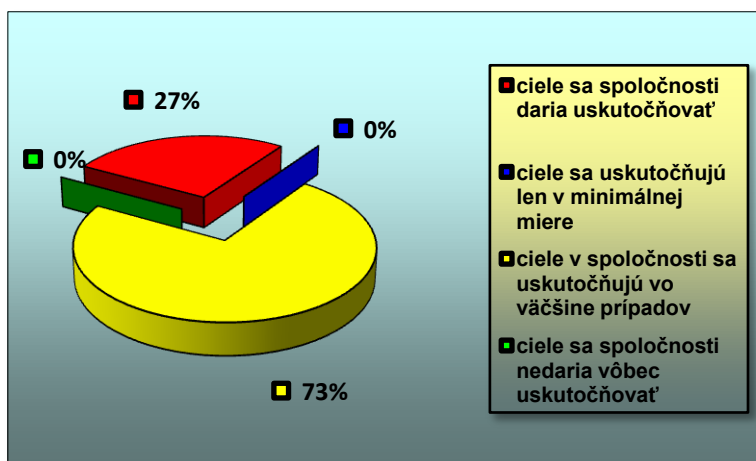
Prosím o vyplnenie nasledujúcich štatistických údajov:

- | | |
|-----------------------------------|--|
| ❖ Dosiahnuté vzdelanie: | stredoškolské
vysokoškolské |
| ❖ V spoločnosti pracujete: | do 1 roka
1 až 3 roky
3 až 6 rokov
6 rokov a viac |

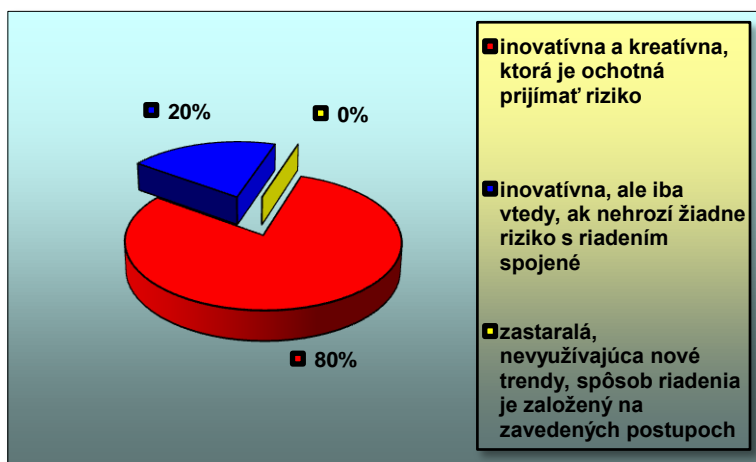
PRÍLOHA Č. 2 – GRAFY K ANALYTICKEJ ČASTI



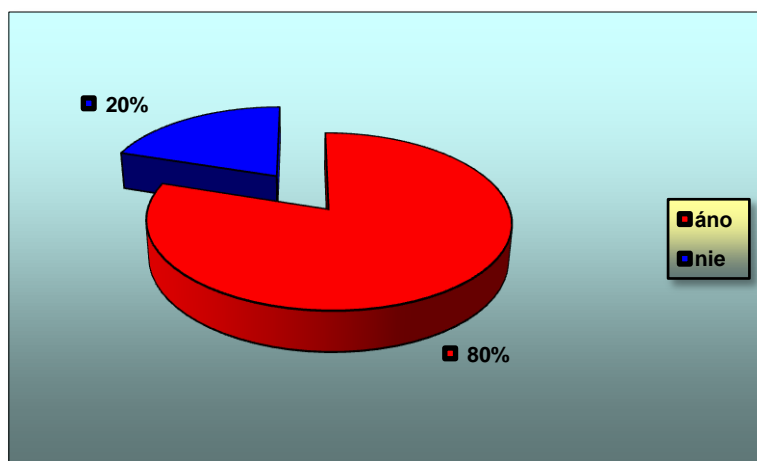
Graf č. 1: Stratégia spoločnosti v (%)



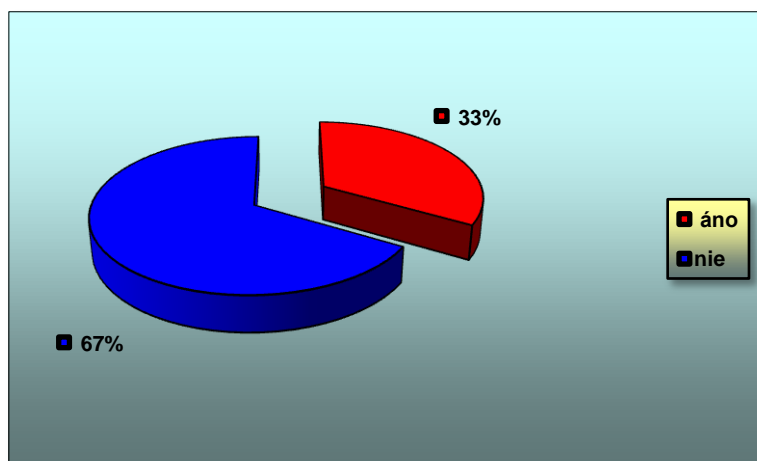
Graf č. 2: Uplatnenie a plnenie cieľov v spoločnosti v (%)



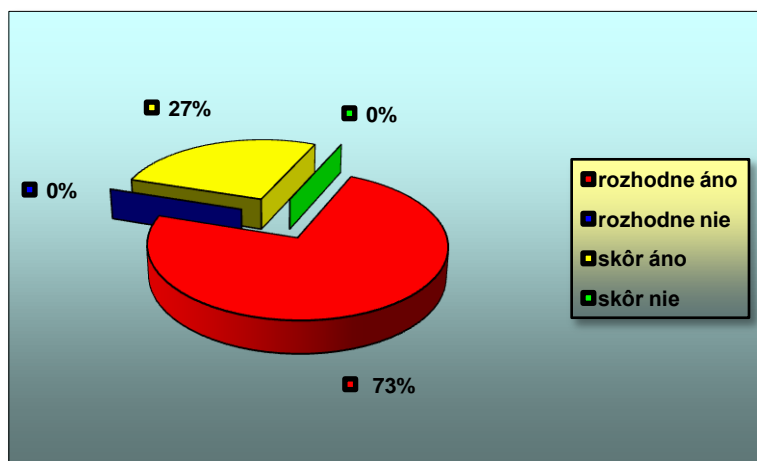
Graf č. 3: Úroveň riadenia v spoločnosti v (%)



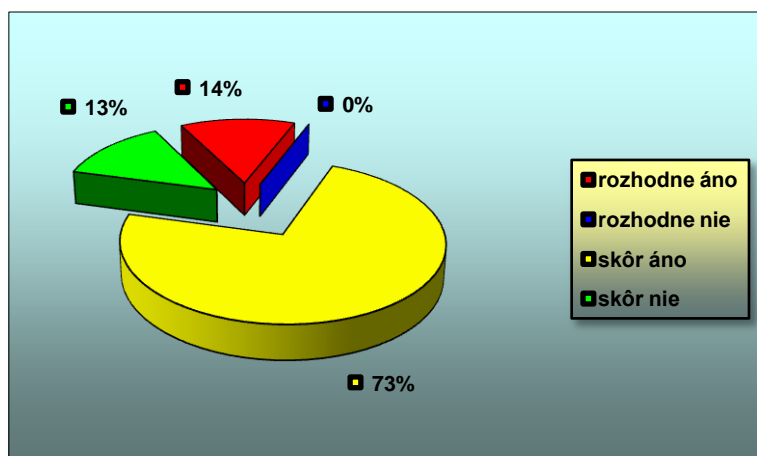
Graf č.4: Účasť manažérov spoločnosti na vzdelávacích akciách a kurzoch popri zamestnaní v (%)



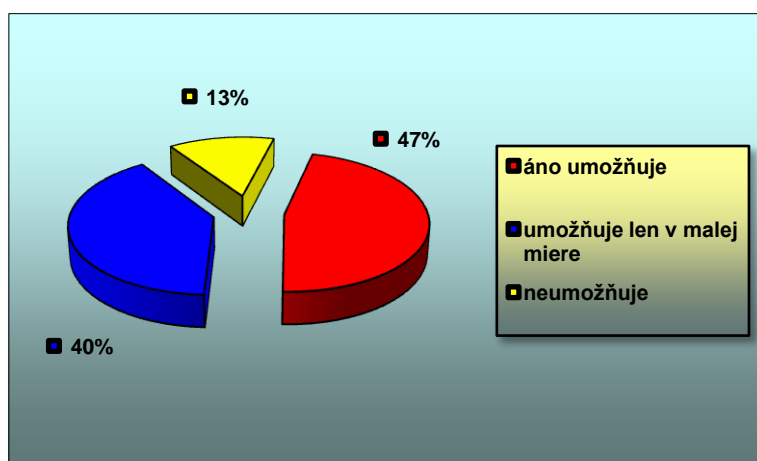
Graf č. 5: Účasť na vzdelávacích akciách a kurzoch mimo odborné zameranie v (%)



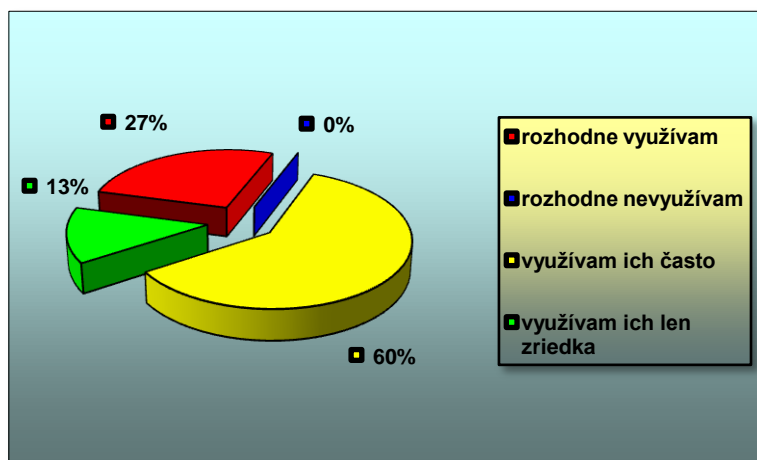
Graf č. 6: Venovanie pozornosti znalostiam potrebným k efektívnemu riadeniu v (%)



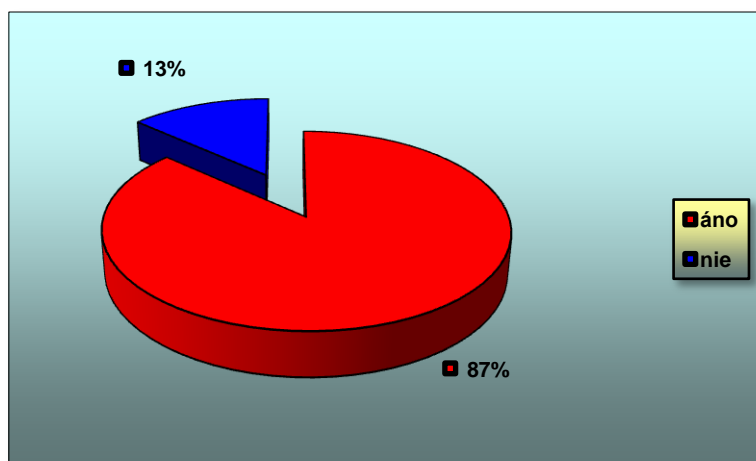
Graf č. 7: Možnosť rozvoja a zvyšovania znalostí a zručností v spoločnosti v (%)



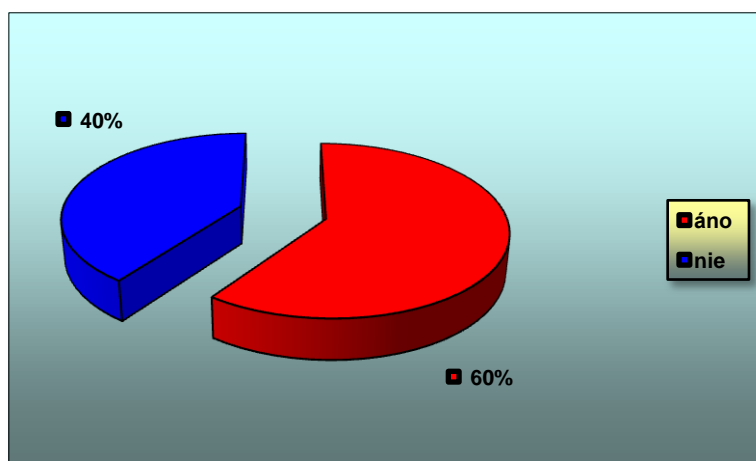
Graf č. 8: Možnosť získavania znalostí a zručností v oblasti osobného rozvoja v (%)



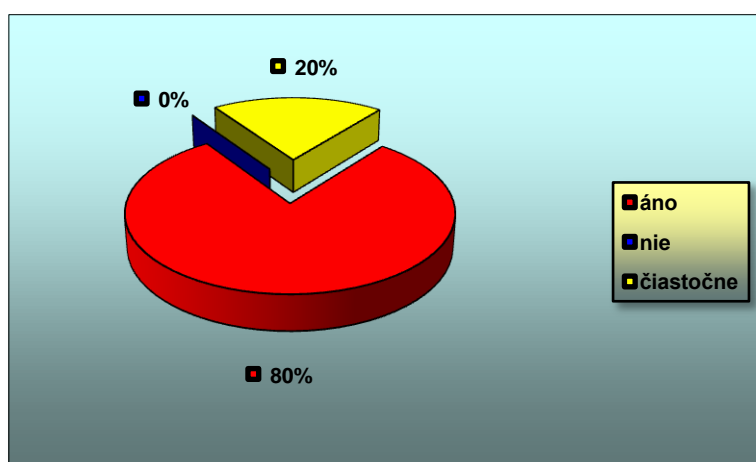
Graf č. 9: Uplatnenie novo získaných informácií, znalostí a skúseností zo vzdelávacích akcií v praxi v (%)



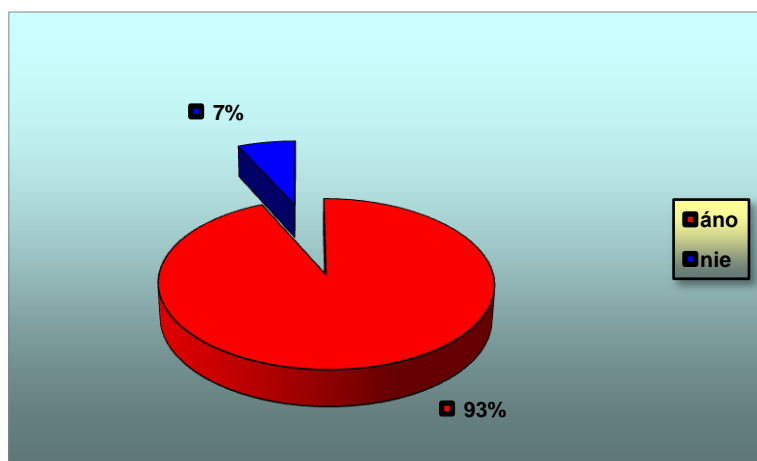
Graf č.10: Záujem na doplnenie znalostí, ktorými manažment spoločnosti nedisponuje v (%)



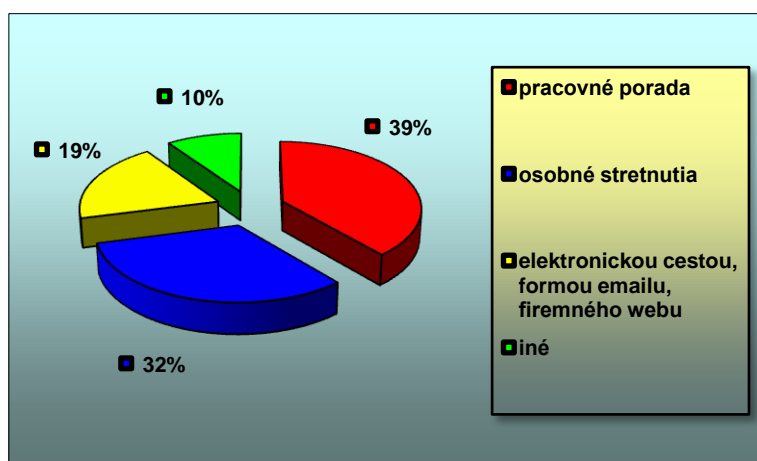
Graf č. 11: Prehľad o znalostiach a skúsenostiach v spoločnosti v (%)



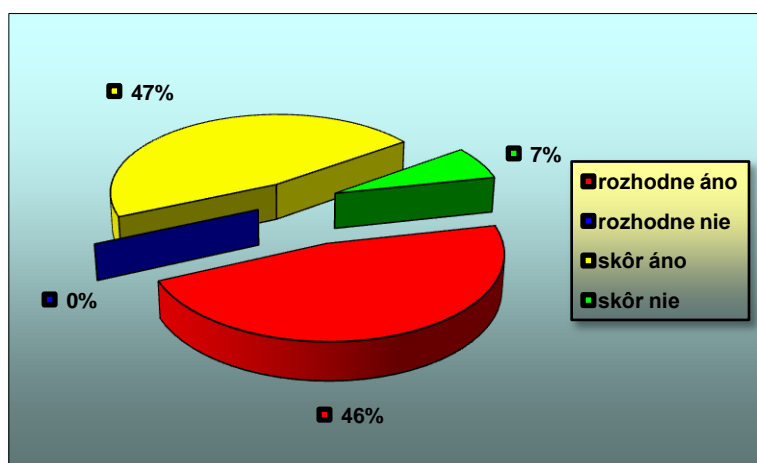
Graf č. 12: Uplatnenie a využívanie dlhodobých a novo nadobudnutých znalostí, poznatkov a skúseností pri výkone práce v (%)



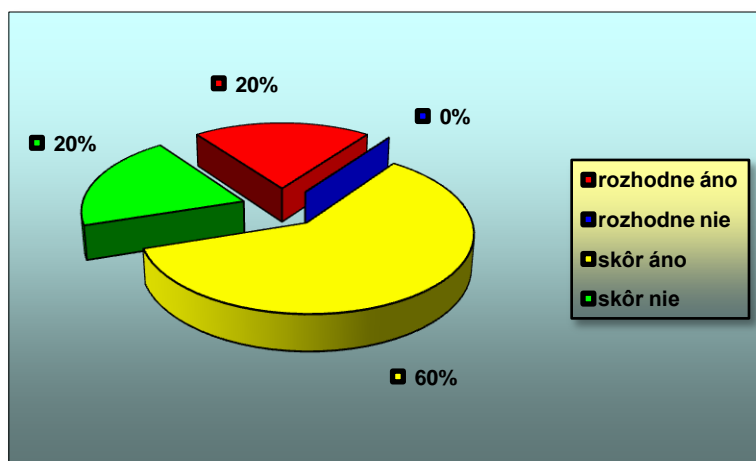
Graf č. 13: Zdieľanie znalostí a informácií s ostatnými pracovníkmi v (%)



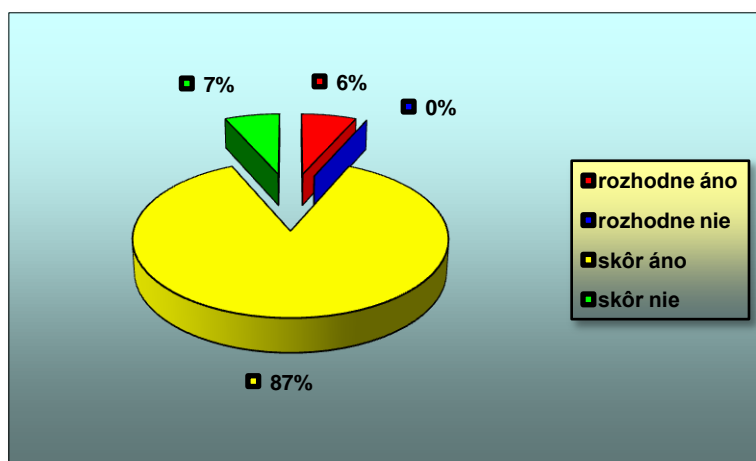
Graf č. 14: Spôsob zdieľania informácií s ostatnými pracovníkmi v (%)



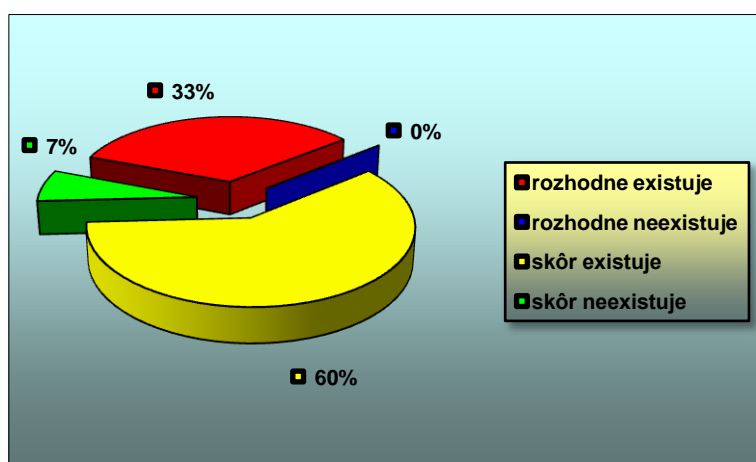
Graf č. 15: Podpora vedenia spoločnosti na zdieľanie a prenášanie tichých znalostí v (%)



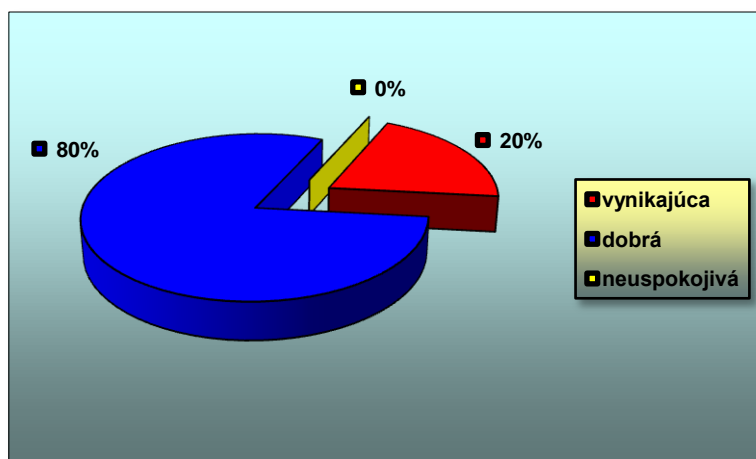
Graf č. 16: Myslíte si, že znalosti ktoré máte a disponujete s nimi, sú pre Vás konkurenčnou výhodou? v (%)



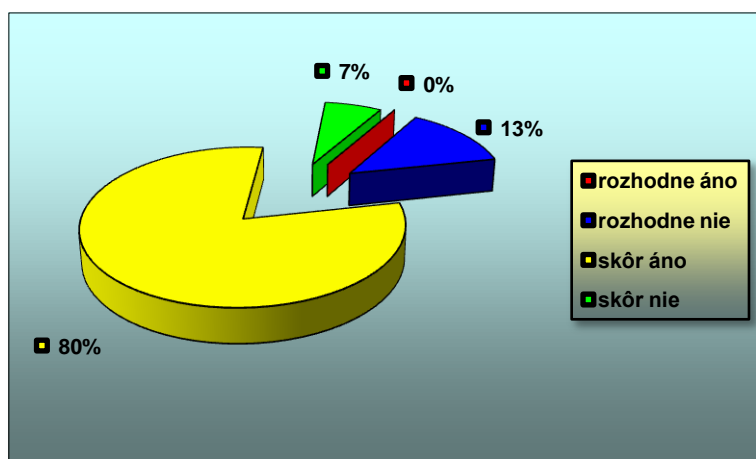
Graf č. 17: Myslíte si, že znalostní pracovníci by mali mať značnú samostatnosť a mali by sa riadiť sami? v (%)



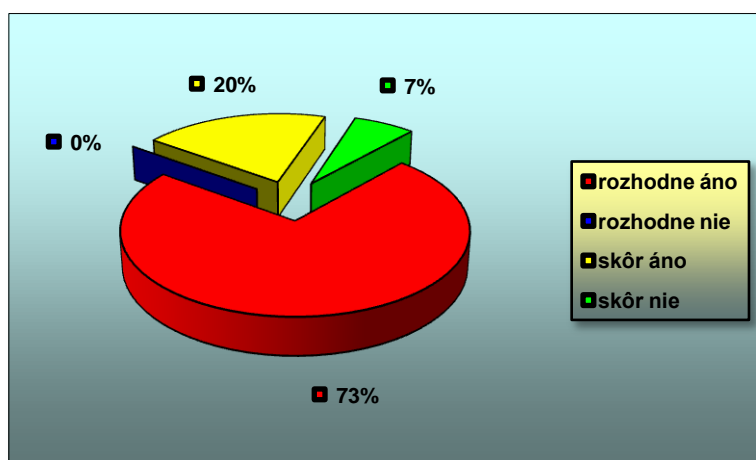
Graf č. 18: Existencia komunikačných kanálov a vzťahov medzi vlastními poznatkov a tými, ktorí poznatky potrebujú v (%)



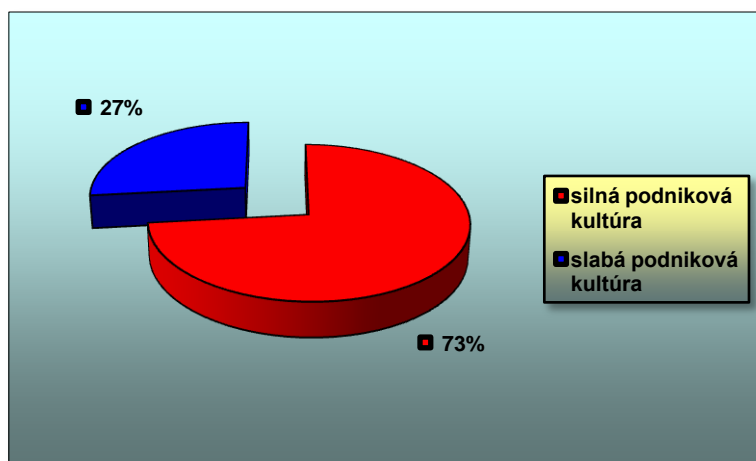
Graf č. 19: Úroveň komunikácie s vedením spoločnosti v (%)



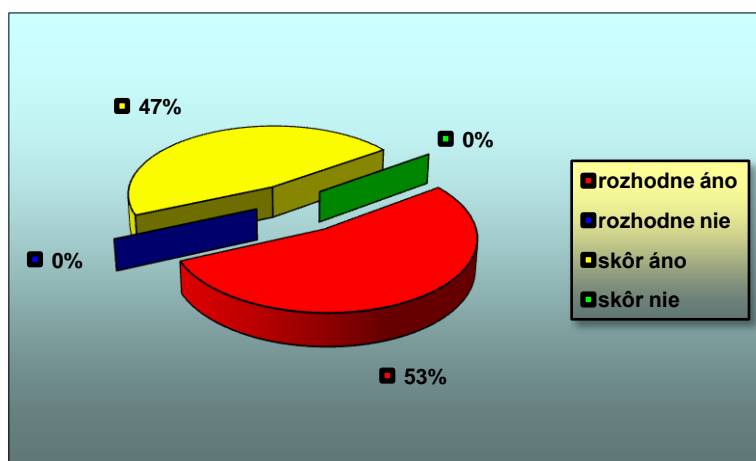
Graf č. 20: Investície a dostatočná obnova informačných a výrobných technológií v (%)



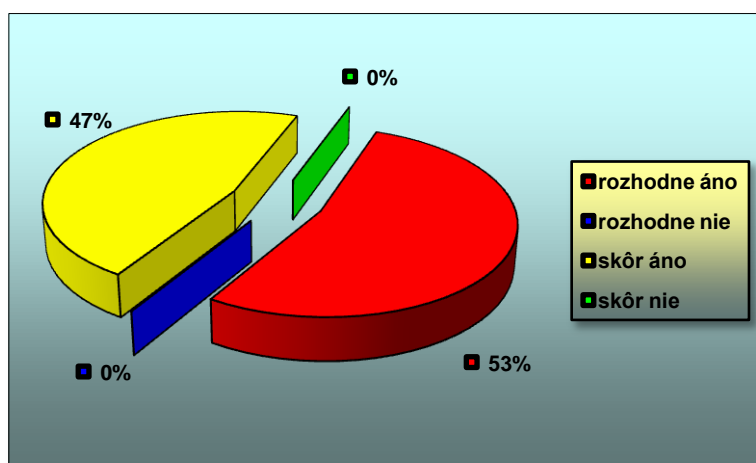
Graf č. 21: Sú podľa Vás nové technológie prínosom pre spoločnosť? v (%)



Graf č. 22: Podniková kultúra v spoločnosti v (%)



Graf č. 23: Hodnotenie názorov na podnikovú kultúru v (%)



Graf č. 24: Ovplyvňovanie podnikovej kultúry vedením spoločnosti v (%)

